



MÁSTER EN DIRECCIÓN DE MARKETING (EMPRESAS TURÍSTICAS)

**Plan de Internacionalización de elPozo Alimentación S.A. en la  
Federación Rusa**

**Internationalization plan for elPozo Alimentación S.A. into the  
Russian Federation**

Autor: Pablo Moreno Guillamón

Tutor: Ángel Herrero Crespo

Octubre de 2019

# ÍNDICE

Resumen/Abstract	p. 4
Introducción	p. 5
Desarrollo	p. 7
1. Misión y Visión	p. 7
2. Análisis Externo	p. 7
2.1 Delimitación del Mercado de Referencia	p. 7
2.1.1 Mercado de Referencia	p. 8
2.1.2 Mercado Relevante	p. 8
2.2 Macro Entorno	p. 9
2.2.1 Factores Políticos	p. 9
2.2.2 Factores Económicos	p. 12
2.2.3 Factores Sociales	p. 12
2.2.4 Factores Tecnológicos	p. 14
2.2.5 Factores Medioambientales	p. 15
2.2.6 Factores Legales	p. 16
2.3 Micro Entorno	p. 17
2.3.1 Competencia Actual	p. 17
2.3.2 Productos Sustitutivos	p. 18
2.3.3 Barreras de Entrada	p. 19
2.3.4 Poder de negociación de los clientes	p. 19
2.3.5 Poder de negociación de los proveedores	p. 20
2.3.6 Cuestionario	p. 20
3. Análisis Interno	p. 21
3.1 Recursos y Capacidades	p. 21
3.1.1 Capacidad de producción y tecnológica	p. 21
3.1.2 Financiación	p. 22
3.1.3 Capacidad comercial	p. 22
3.2 Organización empresarial	p. 23
3.2.1 Organización	p. 23
3.2.2 Personal	p. 23
4. Análisis DAFO	p. 24
4.1 Debilidades	p. 24
4.2 Amenazas	p. 24
4.3 Fortalezas	p. 24
4.4 Oportunidades	p. 24
4.5 Conclusión análisis	p. 25
5. Definición de estrategias y programas de marketing	p. 25
5.1 Objetivos estratégicos	p. 26
5.2 Definición estrategias de marketing	p. 26
5.3 Segmentación y posicionamiento	p. 28
6. Plan de acción	p. 28
6.1 Plan de producto	p. 29
6.2 Plan de precio	p. 31
6.3 Plan de comunicación	p. 32
6.4 Plan de distribución	p. 35

7. Ejecución y control	p. 36
7.1 Ejecución	p. 36
7.2 Control	p. 37
Conclusiones	p. 39
Anexo	p. 40
Bibliografía	p. 45

## **RESUMEN**

El plan de internacionalización para la empresa murciana elPozo Alimentación S. A. en la Federación Rusa es el tema sobre el que narra este trabajo.

En este escrito se habla de la empresa cárnica de Alhama, se estudia su estructura interna, desde sus valores morales e intenciones para el futuro hasta su cúpula direccional y plantilla de empleados, pasando por otros campos como su facturación o su capacidad de producción.

Con respecto al país en cuyo mercado se pretende penetrar, se analizan diversos factores como su política, su situación económica, o su legalidad, así como factores internos del país como las empresas cárnicas presentes en él o las preferencias de la población, 300 de los cuales son preguntados a través de un cuestionario.

Una vez se hayan analizado las características de ambas partes, empresa y mercado, se procede al establecimiento de estrategias, analizando a quién se pretende alcanzar como potencial cliente de entre todos los habitantes de Rusia y se delimitan los planes de acción en función de lo que los encuestados prefieran en la encuesta.

Al acabar de delimitar las estrategias y los distintos planes de acción, se especifica como se ejecuta y controla todo el proceso, el cual se espera que sea exitoso.

## **ABSTRACT**

The internationalization plan for the Murcian company elPozo Alimentación S. A. into the Russian Federation is the topic described in this issue.

The internal structure of the meat-producing company from Alhama is discussed throughout this work, from its moral values and future goals to the leading roles and employees, as well as other fields such as their revenue or their productivity.

With regards whose country is intended to enter into, several factors are assessed such as its politics, its economic situation, or its legality, as well as other internal factors as the meat-producing companies in the country or the preferences of the population, 300 of whom are asked to answer a questionnaire.

Once the characteristics of both parts, company and market, are analyzed, strategies are formulated, assessing who could become a potential customer out of all the inhabitants of Russia. Action plans will also be established depending on the people's replies to the poll.

Last but not least, execution and control strategies are specified so the whole process turns out a success.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo consistirá en un plan de márketing para la empresa cárnica especializada en embutidos elPozo Alimentación S.A. A través de este plan de márketing se pretende ayudar a la marca a penetrar en el mercado ruso, así como averiguar con qué productos sería más conveniente adentrarse en este mercado.

Para llevar a cabo esta tarea se analizarán los siguientes puntos:

- La Misión y Visión de la empresa, vitales para saber dónde está en este momento y hacia a donde se dirige.
- El Análisis Externo, a partir del cual se conocerán los factores externos a la empresa que pueden propiciar el éxito o el fracaso de la internacionalización.
- El Análisis Interno, del cual se espera obtener los puntos fuertes y débiles de la compañía.
- Un análisis DAFO que reunirá los puntos más importantes de los apartados anteriores y extraerá conclusiones sobre las futuras actuaciones.
- Una definición de estrategias y programas de márketing en los que se enfocará la marca.
- Un plan de acción basado en las conclusiones sacadas de los apartados estudiados anteriormente.
- La ejecución y control de estas acciones.

El motivo de la elección de la Federación Rusa como destino de la internacionalización se debe a que es uno de los países en los que la marca elPozo todavía no se encuentra presente, siendo este país uno de los BRICS (Acrónimo de Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), es decir, un mercado creciente, tanto macroeconómicamente como en poder adquisitivo de sus habitantes. Con más de 140 millones de habitantes, el país euroasiático es una potencia emergente también en la producción de carne porcina, siendo uno de los principales productores del mundo. Este es el principal producto que la empresa cárnica de Alhama pretenderá introducir en el país más extenso del planeta. Esto lo convierte en uno de los mercados más atractivos en el continente europeo.

Por último, tal y como se ha comentado, la empresa protagonista de este estudio será elPozo Alimentación S.A. La empresa cárnica fue fundada en Alhama de Murcia en 1954 tras el éxito de la charcutería de pueblo que regentaba su fundador, Antonio Fuertes, en la Plaza de El Pozo Concejil, de ahí el nombre.

Desde este momento, la marca no ha dejado de crecer año tras año, llegando al segundo lugar del informe de Kantar Media de 2018 y 2019, en los que se analiza qué marcas de gran consumo son más adquiridas por los españoles en su cesta de la compra, siendo solo superada por Coca Cola y dejando atrás a todos sus competidores directos como Campofrío o Casa Tarradellas.

Según la propia empresa, este último año volvió a superar por segundo año consecutivo la cifra de los 1.100 millones de euros en ingresos, lo cual es una cifra récord para la marca alhameña. Esto se debe en gran medida a la presencia internacional de elPozo, la cual está presente en más de 75 países.

La marca es parte del conglomerado empresarial Grupo Fuertes, grupo propiedad de la familia Fuertes, fundadora de elPozo, siendo el segundo grupo empresarial más grande de la Región de Murcia, comunidad autónoma en la que solo es superada por la Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo (Hefame).

La estructura del proyecto será la típica de un plan de marketing: se estudiará el entorno externo, así como el interno, y se elaborará un plan de acción.

## **DESARROLLO**

### **1. MISIÓN Y VISIÓN**

La misión se trata de un concepto que define la actividad de la empresa, así como la razón de ser de la misma (Florida, 2017). Según Barlett (1988) una misión debe incluir los siguientes elementos: la definición del producto que ofrece la empresa, la necesidad del consumidor que se pretende cubrir, la definición del mercado o ámbito de actividad, la tecnología sobre la que se basa el sistema de producción o prestación del servicio, y la competencia distintiva de la empresa o su activo.

Según la propia web de la empresa, esta es la misión de elPozo:

“Proveer al mundo de carne y sus derivados, saludables y nutritivos.

Para ello apostamos por:

- El desarrollo de la cuota nacional, el impulso decidido de la exportación y la apuesta por alianzas de internacionalización.
- La elaboración de soluciones competitivas, tanto en carne y elaborados frescos, como en elaborados y comidas preparadas.
- La unificación y potenciación de la marca.”

Por su parte, la visión se trata del camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Jack, 2000). Esta es la visión que expone la empresa en su página web:

“Ser una empresa de referencia global en alimentación y nutrición, basada en los pilares de innovación, marca y competitividad. Estamos comprometidos con la generación de valor y futuro a largo plazo para clientes, proveedores, empleados, sociedad y accionistas.”

### **2. ANÁLISIS EXTERNO**

A través del análisis externo podemos explorar todas las variantes que afectan a la empresa, tenga esta poder de influir en ellas y cambiarlas o no. Gracias a este análisis se puede conocer mejor el mercado en el que opera, los factores políticos, económicos... que le afectan, y también la competencia presente en este mercado.

Una vez acabado se obtendrán las oportunidades y las amenazas que se le presentan a la empresa, las cuales son los dos primeros apartados para llevar a cabo el análisis DAFO.

#### **2.1 Delimitación mercado de referencia**

Para delimitar el mercado de referencia de la empresa y el mercado relevante para la misma, se utilizará la matriz de Abell (1980). Este modelo se basa en el uso de 3 ejes para dividir el mercado en función a lo que se encuentre dentro de ellos. Los 3 ejes son: las funciones de este producto, los clientes a los que se pretende llegar, y las tecnologías que presenta este producto en cuestión.

### 2.1.1 Mercado de Referencia

Para delimitar el mercado de referencia en base al modelo de Abell, los 3 ejes a usar serán los siguientes: el tipo de cliente al que se tratará de llegar, el uso que se le va a dar, y la forma o gama en la que pueden ser encontrados.

El tipo de cliente al que se enfocan los productos puede ser otra empresa que comercialice los bienes o servicios, o un consumidor final que haga lo propio con el producto vendido.

El uso que se espera que los clientes hagan del producto puede ser para la nutrición personal porque estos productos están muy integrados en la dieta de los mismos, o como una compra esporádica y por capricho que satisfaga un interés puntual (gente que quiera conocer la gastronomía española más en profundidad, regalos...)

Por último, gama en la que se clasifican los alimentos responde a la forma en la que estos son presentados para ser vendidos. La gama 1 corresponde a los productos frescos, la 2 a los enlatados, la 3 a los congelados, la 4 a los envasados, y la 5 alimentos cocinados y posteriormente envasados.

Por tanto, el mercado de referencia sería el siguiente:

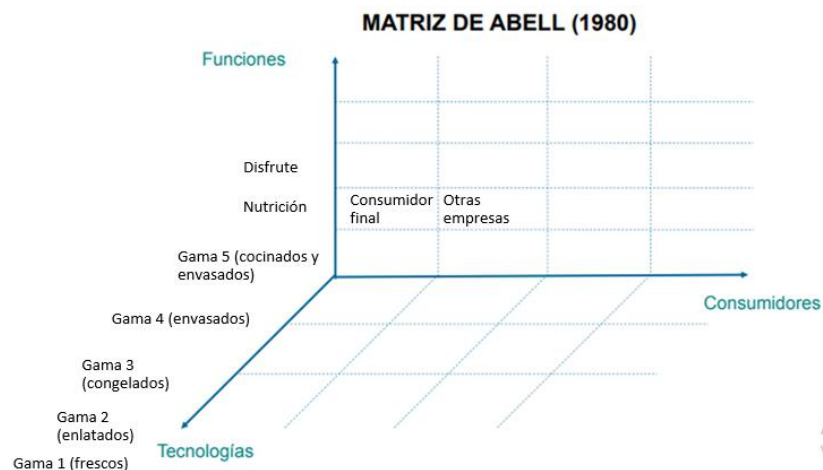


Figura I. Mercado de referencia en función de la matriz de Abell (1980)

### 2.1.1 Mercado Relevante

El mercado que se tratará de cubrir será el siguiente:

Para los consumidores, se tratará de hacer llegar el producto al consumidor final. Aunque inicialmente se venderán los productos a los supermercados que harán la labor de intermediario, ya que elPozo no tiene establecimientos propios en los que vender la mercancía, el objetivo es el consumidor final, lo que hace del modelo de venta un B2C.

En el apartado de las funciones, la empresa puede cubrir ambas necesidades. Al ser un alimento extranjero y no típico de la gastronomía rusa, es difícil que este cumpla la función de nutrición y tenga que centrarse en el disfrute de un público que prefiera comprarlo de manera puntual. Con todo ello, embutidos de otras características existen en la gastronomía rusa, por lo que las posibilidades de que alguien lo adopte como un producto de consumo habitual aumentan y pueda cumplir la función de nutrición también.



Por último, en el sector de la tecnología, la gama a la que pertenecen los embutidos es a la quinta y esa es la que se tratará de cubrir. Lo que diferencia a esta quinta gama de la cuarta es que, según G-Se.com (2016), los alimentos de la cuarta gama pueden ser congelados, así como servidos de manera inmediata, pero la primera característica no encaja con las funciones del embutido, además de haber pasado por un proceso previo de elaboración, por lo que estos pertenecen a la quinta rama.

Esto dejaría el mercado relevante tal que así:

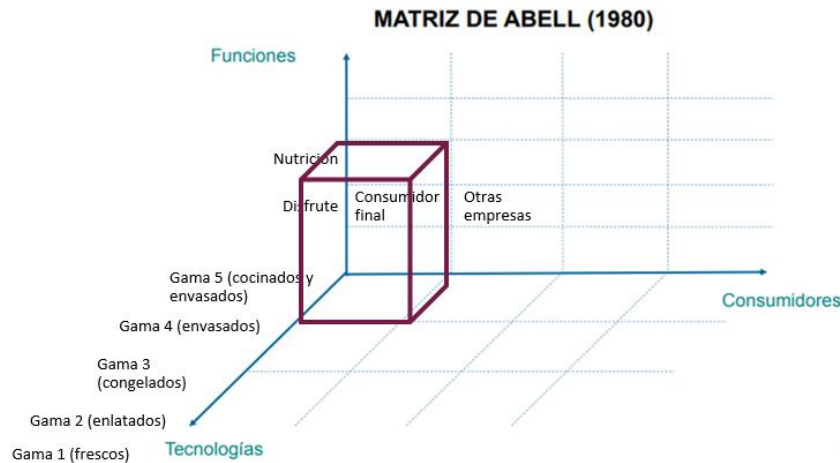


Figura II. Mercado relevante en función a la matriz de Abell (1980)

## 2.2 Macro entorno

El macro entorno comprende todos los factores externos a la empresa sobre los que esta no puede actuar. Conocerlos es imprescindible para la compañía para poder adaptarse a su entorno, especialmente cuando se lleva a cabo un proceso de internacionalización como este, pues pueden suponer la clave para una adaptación exitosa al nuevo mercado o no.

Para llevar a cabo el análisis del macro entorno del país escogido, en este caso la Federación Rusa, se usará el modelo PESTEL, a través del cual se analizarán los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales:

### 2.2.1 Factores Políticos

En el ámbito político, la Federación Rusa lleva siendo gobernada por Vladimir Putin desde el año 2012 en lo que supone su segundo mandato presidencial tras un primero comprendido entre 1999 y 2008. Durante este segundo mandato, el líder de la formación conservadora nacionalista Rusia Unida (Единая Россия, Yedínaya Rossiya) ha tenido que afrontar problemas como el conflicto bélico del este de Ucrania, la crisis económica derivada de las sanciones recibidas por el mismo, las acusaciones de injerencia en las elecciones de los Estados Unidos de 2016, o la reducción de precios del petróleo, uno de los principales productos exportados por Rusia.

Con relación al papel de Rusia en el panorama internacional, según los datos del CIA World Factbook de año 2019, Rusia pertenece a las siguientes organizaciones internacionales, siendo las marcadas en negrita las que nos atañen en este apartado: APEC, Arctic Council, ARF, ASEAN (dialogue partner), BIS, BRICS, BSEC, CBSS, CD, CE, CERN (observer), CICA, **CIS**, CSTO, EAEC, **EAEU**, EAPC, EAS, EBRD, FAO,

FATF, G-20, GCTU, IAEA, IBRD, ICAO, ICC (national committees), ICRM, IDA, IFAD, IFC, IFRCS, IHO, ILO, IMF, IMO, IMSO, Interpol, IOC, IOM (observer), IPU, ISO, ITSO, ITU, ITUC (NGOs), LAIA (observer), MIGA, MINURSO, MONUSCO, NEA, NSG, OAS (observer), OIC (observer), OPCW, OSCE, Paris Club, PCA, PFP, SCO, UN, UNCTAD, UNESCO, UNHCR, UNIDO, UNISFA, UNMIL, UNMISS, UNOCI, UN Security Council (permanent), UNTSO, UNWTO, UPU, WCO, WFTU (NGOs), WHO, WIPO, WMO, **WTO**, ZC.

La adhesión de Rusia a la Organización Mundial de Comercio (WTO de aquí en adelante por sus siglas en inglés) se produjo en el año 2012, abriéndole esto la puerta a la posible firma de acuerdos preferentes de comercio con la Unión Europea (UE de aquí en adelante), pero debido al conflicto de Crimea y del Este de Ucrania, por el cual se congelaron las relaciones entre ambas partes, y las sanciones que la UE impuso a raíz de este, el escenario de un posible acercamiento parece hartamente improbable. De hecho, las sanciones impuestas en el año 2014 aún siguen vigentes en campos como la defensa, las finanzas y la energía, además de bloquear los miembros de la UE la entrada de Rusia a otras organizaciones internacionales como la OECD o la Agencia Internacional de Energía (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Reino de España, 2019).

Esto motivó a Rusia a crear su propia organización en 2015, la Unión Económica Euroasiática (EAEU de aquí en adelante por sus siglas en inglés) con algunos de los países que formaron parte de la extinta Unión Soviética como son Armenia, Bielorrusia, Kazajistán y Kirguistán. Esta unión se venía gestando desde el año 1995, año en el que se firmó un acuerdo de unión aduanera, el cual expiró una vez se creó esta organización, entre los 3 miembros fundadores de la EAEU, Rusia, Bielorrusia y Kazajistán. Esta organización consta de una unión aduanera que incluye un mercado único interior de mercancías, una reglamentación aduanera común y un régimen común de comercio exterior, además de un espacio económico único que cubre campos como la migración laboral o la política monetaria de los estados miembro (WTO, 2018).

Además, Rusia fundó en 1991 la Comunidad de Estados Independientes (CIS de aquí en adelante por sus siglas en inglés) con los 5 miembros de la EAEU, Turkmenistán, Ucrania y Uzbekistán. Respecto al resto de antiguas Repúblicas Soviéticas, Georgia, Azerbaiyán y Tayikistán se adhirieron a la misma en 1993, retirándose la primera en 2008 como resultado de la Guerra de Osetia; Moldavia empezó a formar parte un año más tarde, en 1994; por su parte, Turkmenistán y Ucrania, pese a ser estados fundadores, son meros observadores, perdiendo el último peso y participación desde el año 2014 por los conflictos previamente mencionados en esta nación del este de Europa; por último, las 3 repúblicas bálticas (Estonia, Letonia y Lituania) nunca hicieron ademán de unirse a la CIS. En esta organización se practica el libre comercio sin imposiciones arancelarias y la cooperación entre miembros (WTO, 2018)

Como ya se ha mencionado previamente, pese a los diversos tratados entre naciones la región ha sufrido de algunos conflictos desde la disolución de la Unión Soviética, como las guerras de Chechenia en los años 90, la guerra de Osetia en 2008 entre Rusia y Georgia, o la guerra de Donbass en 2014 entre Rusia y Ucrania, así como la anexión de Crimea por parte de Rusia en el mismo año. Además, los atentados terroristas ocurren con cierta asiduidad en suelo ruso, especialmente en las regiones sureñas de Chechenia y Daguestán, pero sufriendo otras ciudades, como San Petersburgo en 2017 y Moscú en 2011 y 2010, episodios de estas características durante la última década (El País, 2017). Esto provoca que la zona no proyecte la imagen de estabilidad que desearían, una imagen que se está tratando de cambiar mediante la organización de

eventos deportivos principalmente, como la Copa del mundo de fútbol de 2018 en 11 ciudades de todo el país, la Eurocopa de fútbol de naciones de 2020 en San Petersburgo, los Juegos Olímpicos de Invierno de 2014 en Sochi, los mundiales de atletismo de Moscú del año 2013, la universiada de invierno en la ciudad siberiana de Krasnoyarsk en 2019, la universiada de 2013 en Kazán o la celebración anual de un gran premio de Fórmula 1 en Sochi.

Para cerrar este apartado, en lo relativo a las relaciones entre Rusia y España se puede apreciar una mejora considerable en los últimos años. España, como miembro de la UE, fue parte del bloque sancionador a Rusia tras los conflictos del año 2014 con Ucrania, lo que se reflejó en la reducción del comercio entre 2013 y 2016 de los 11.000 millones de Euros a los 4.700 millones (Ternovsky, 2018). Además, diversos medios de comunicación españoles asociaron a Rusia con un supuesto apoyo al secesionismo catalán, lo que no ha ayudado percibir positivamente a Rusia en España, un empeoramiento de imagen que parece mutuo. En el año 2016, el instituto Cervantes llevó a cabo un estudio en el que se medía la reputación de España entre los miembros del G-8, mostrando como la reputación del país ibérico bajaba en más de 2 puntos con respecto al año anterior en Rusia, país que, a pesar de todo, seguía percibiendo a España mejor que los otros 7 miembros del grupo.

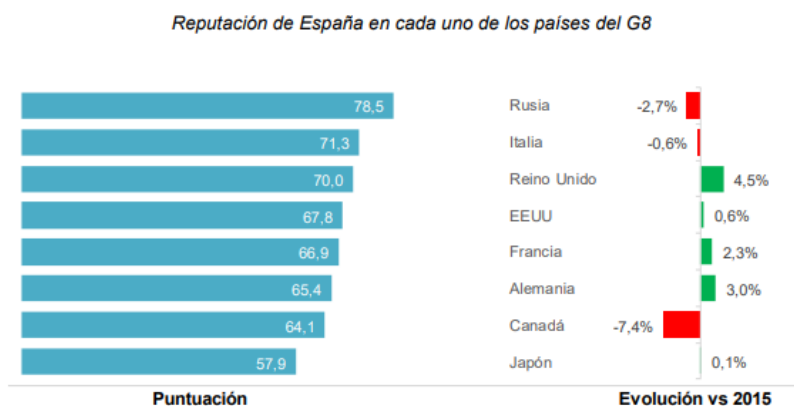


Figura III. Percepción de España en cada uno de los miembros del G8 (Instituto Cervantes, 2016)

Aún con todo, estos años de malas percepciones parecen estar llegando a su fin: el escritor cartagenero, Arturo Pérez Reverte, define al actual embajador ruso, Yuri Korchagin, como “un buen amigo” en su artículo “El aviador Ruso” publicado en XL Semanal en Enero de 2019; 4 universidades españolas y rusas han firmado un acuerdo para intercambiar y atraer talento e investigadores entre ambos países (Sahuquillo, 2019): compañías españolas, como el grupo Inditex o Roca (la cual va a abrir una planta de producción en 2020 en territorio ruso), gozan de creciente popularidad en el país más extenso del mundo; las empresas petrolíferas Repsol y Gazpromneft firmaron en diciembre un acuerdo para extraer hidrocarburos en Siberia (Sputnik News, 2019)... Este aparente repunte de la popularidad española en Rusia debe ser un factor a explotar para toda empresa que quiera abrirse camino en la Federación Rusa.

Para el caso concreto de elPozo, estos hechos expuestos muestran resultado alentadores. Si las percepciones de ambos países siguen mejorando con respecto al otro, la posible entrada al mercado de elPozo, contaría con una creciente aceptación de los futuros consumidores. Por otra parte, las organizaciones internacionales a las que pertenece Rusia podrían ayudar a la marca murciana a entrar en mercados exóticos y

poco explotados para los productos españoles como Kazajistán (país de economía creciente, que, pese a tener mayoría musulmana, cuenta con más de un cuarto de su población de origen ruso). Por último, pese a que las sanciones europeas a Rusia suponen un gran escollo, si no se incrementan en el futuro, o incluso se reducen, podría facilitarse el comercio entre ambas naciones e incrementar la presencia en el país Euroasiático.

### *2.2.2 Factores Económicos*

En el campo de la economía, Rusia está experimentando nuevamente un crecimiento económico tras la crisis acontecida entre 2014 y 2016, en la que su PIB bajó de los 2,3 billones de US\$ a los 1,2 billones de US\$, según datos del Banco Mundial. Actualmente, según datos de esta misma organización, su PIB se sitúa en los 1,578 billones de US\$. Desglosando este PIB por sectores, el que más aporta es el sector servicios, con un 56,2% del PIB y un 66,4% de la población activa. El sector industrial aporta un 30% del PIB ruso y un 26,8% de la fuerza laboral. Por su parte, el sector primario apenas aporta un 4% del PIB y un 6,6% de la población total ocupada (Santandertrade, 2019).

En lo relativo al PIB per cápita se puede apreciar una evolución similar a la del PIB previamente expuesto. Tras años de crecimiento, este se vio interrumpido por la crisis de 2014-2016, de la cual parece que ya se está hablando en pasado. En el año 2013, la renta per cápita ascendía hasta los 16.000 US\$, bajando en 2016 hasta casi la mitad, hasta los 8.744 US\$. En la actualidad, la cifra ronda los 10.700 US\$, según datos del Banco Mundial.

Con respecto a la tasa de paro de la Federación Rusa, la tasa se ha reducido en el último lustro. Al inicio de 2014, la tasa rondaba el 5,5%, la cual subió hasta casi el 6% en 2016, una situación que mejoró en los meses sucesivos, situándose en Abril de 2019 en el 4,7% (CIA World Factbook, 2019).

En el apartado de la inflación en la última década, la economía rusa solo ha superado la cifra del 10% en el año 2015, cuando la inflación subió hasta los 15,5 puntos. De hecho, el último dato del que se tiene constancia en el archivo del Banco Mundial es de un incremento de precios del 3,6% en el año 2017. (Banco Mundial, 2019)

Como se ha ido comentando a lo largo del apartado, la tendencia de Rusia en los años venideros es la de volver al crecimiento tras la crisis de 2014-2016 y, según SantanderTrade, elevar su crecimiento hasta el 1,8% los próximos años y acabar 2020 con un PIB de casi 1,7 billones de US\$ y una renta per cápita de casi 12.000 US\$ que le sigan acercando a los valores que presentaba antes de este fatídico acontecimiento para la economía rusa.

Estos datos colocan a Rusia como al resto de los BRICS, con una economía destinada a crecer en los años venideros, y esto es lo que la empresa murciana tiene que aprovechar, dado el incremento de la renta en el país que le proporcione mayor capital a la población para comprar sus productos, así como la creciente clase media rusa, un grupo ideal para la venta de los productos cárnicos de una marca extranjera.

### *2.2.3 Factores Socioculturales*

La demografía de la Federación Rusa coloca a esta nación como la novena más poblada del mundo, llegando a los 142 millones de habitantes. Esta población está concentrada en la parte europea del país, aglutinando esta zona 14 de las 20 ciudades más pobladas

del país, entre ellas Moscú y San Petersburgo, con 12,5 y 5,4 millones de habitantes respectivamente (CIA World Factbook, 2019).

La edad media de los habitantes de Rusia es de 39,8 años (36,9 para los hombres y 42,7 para las mujeres) y la esperanza de vida de 71,3 años (65,6 años para los hombres y 77,3 para las mujeres). Esto nos arroja el dato de que Rusia tiene una población joven y que las mujeres viven significativamente más que los hombres (CIA World Factbook, 2019).

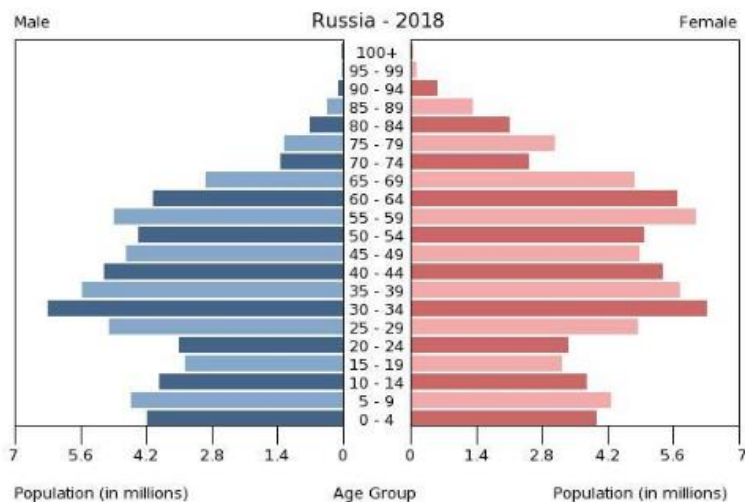


Figura IV. Pirámide poblacional de Rusia (CIA World Factbook, 2019)

Como se aprecia en ella, los segmentos de población más grandes son los que incluyen a los habitantes de entre 30 y 40 años, la última generación de personas nacidas en la Unión Soviética, produciéndose tras la disolución de esta a principios de los años 90 un descenso significativo de la natalidad por la crisis que este acontecimiento trajo consigo. Si establecemos una frontera en este hecho, vemos como a partir de él nacen más hombres que mujeres en Rusia, cuando en los años anteriores había más mujeres que hombres, motivado por los distintos conflictos bélicos en los que la URSS se vio involucrada (CIA World Factbook, 2019).

Los porcentajes por segmentos muestran que la mayoría de la población tiene entre 25 y 54 años, mientras que el segmento minoritario es el de personas comprendidas entre los 15 y los 24 años (CIA World Factbook, 2019).

Con respecto a la educación de esta población, el 96,7% de la población rusa sabe leer y escribir (CIA World Factbook, 2019).

En el apartado idiomático, el idioma más hablado en la Federación Rusa es el ruso, el cual es la lengua materna de más del 85% de la población, seguido por el Tártaro, que lo tienen como lengua materna el 3,2% de la población (CIA World Factbook, 2019). Además, la palabra Pozo no significa nada negativo en la lengua de Pushkin, lo que sumado a la simplicidad de pronunciación hace que el nombre de la marca pueda quedarse tal y como lo concebimos en España en la actualidad.

En lo relativo a la religión, Rusia es un país bastante diverso, por lo que este apartado ha de ser seriamente considerado. Los musulmanes en esta nación suponen entre el 10 y el 15% del total de la misma y son mayoría en zonas altamente pobladas, como la República del Tartaristán, con casi 4 millones de habitantes, la República de Chechenia con más de 1,5 millones, o la República de Daguestán, la cual supera los 3 millones de

ciudadanos (CIA World Factbook, 2019). La prohibición islámica de comer cerdo obliga a adoptar otras estrategias a la empresa y buscar alternativas a los embutidos de cerdo en caso de querer tener éxito en todo el territorio ruso, o, directamente, no tratar de penetrar en estos.

De nuevo, este apartado presenta buenos datos para elPozo, a más aumento de la población, mayor número de consumidores. Además, la congregación de los mismos en una zona extensa pero concreta del país ayuda a la llegada de los productos a más gente que, por la extensión del país, podría estar muy dispersa. A esto se le suma que el grueso de la población está en edad de comprar sus propios productos y no depender de las comprar de sus padres. Como apuntes a tener en cuenta, la población musulmana es elevada, algo que perjudica a la empresa, que tendría que adaptar los productos o no penetrar en las zonas donde estos son mayoría; y existe un 15% de la población que no tiene el ruso como lengua materna, y quizá la palabra Pozo pueda tener significados groseros o perversos en alguna de las numerosas lenguas minoritarias, por lo que habría que indagar en ellos, pero en la lengua mayoritaria y hablada por el conjunto de la nación, esta palabra no tiene significados ofensivos que induzcan a un cambio de nombre en Rusia.

#### *2.2.4 Factores Tecnológicos*

El enorme tamaño de la Federación Rusa hace que el transporte de mercancías, incluso dentro del propio país, sea una tarea harto complicada. El trayecto entre Moscú, capital nacional, y Vladivostok, principal puerto del Oriente Ruso, supone un trayecto de más de 9.000km y varios cientos de horas. De hecho, la distancia que separa las dos principales urbes del país, Moscú y San Petersburgo, asciende hasta casi los 800km. Ambas ciudades están conectadas por autopistas y una línea de tren de alta velocidad, por lo que el transporte entre ellas es más sencillo. Por otro lado, para efectuar un transporte de mercancías entre la capital y la tercera urbe en número de habitantes, Ekaterimburgo, habría que recurrir al famoso Transiberiano, el cual tarda un día en efectuar este trayecto. Por último, la situación de Rusia, con pocos puertos con acceso a mares cálidos y la localización de la mayoría de las ciudades en el interior del país, descarta el transporte marítimo e incluso el fluvial, ya que las grandes urbes están en cuencas hidrográficas distintas.

Con respecto a la producción de carne de cerdo, Rusia es el 5º país del mundo en producción total, con casi 3 mil millones de toneladas producidas al año (Leishman, 2018). Esto puede suponer un problema a la hora de exportar productos porcinos a Rusia, pero una ventaja considerable si se decide establecer una planta de producción de este tipo de carne en territorio ruso.

Top 10 Pork-Producing Countries			
Thousand Metric Tons			
		2016	2017
1	China	52,990	53,400
2	European Union	23,866	23,675
3	United States	11,320	11,610
4	Brazil	3,700	3,725
5	Russia	2,870	2,960
6	Vietnam	2,701	2,741
7	Canada	1,914	1,970
8	Philippines	1,540	1,563
9	Japan	1,279	1,282
10	Korea, South	1,266	1,280
	Others	6,691	6,722

Source: USDA Foreign Agricultural Service Updated: 5.5.18

Figura V. Mayores productores de carne de cerdo a nivel mundial. (Leishman, 2018)

Este apartado arroja un dato alentador y otro no tanto para elPozo. La producción de porcino en Rusia es estratosférica, por lo que encontrar proveedores para una planta de producción en el terreno no sería una tarea complicada. Con todo ello, empezar con una planta de producción en un mercado nuevo y desconocido es una acción arriesgada, por lo que se debería comenzar exportando desde España, y en este apartado también se ha mencionado la dificultad de la logística en Rusia, por lo que sería conveniente centrarse en las 2 principales urbes, Moscú y San Petersburgo.

#### 2.2.5 Factores Medioambientales

La enorme extensión de la Federación Rusa la convierte en un país con una variedad de climas, paisajes y accidentes geográficos muy variados, siendo esto un gran condicionante a la hora de establecer los criterios en los cuales se basa la distribución de cultivos en el país.

Con todo ello, la ganadería no depende tan fuertemente del clima. Pese a que la mayoría de grandes granjas porcinas están en el centro del país, la cuenca del Volga también concentra un buen número de empresas. Por otro lado, la zona de los montes Urales, el Noroeste y Siberia también aparecen como zonas de localización de estas grandes empresas en la clasificación elaborada por Pig333.com en el año 2016.

Esto nos muestra que la producción de ganado porcino es algo que sucede en todo el país, ya que, como se ha mencionado previamente, Rusia es el 5 país que más carne de cerdo exporta al exterior.

Por otro lado, los rusos parecen estar más concienciados con el medio ambiente en los últimos años. Un estudio llevado a cabo por la Escuela Superior de Economía de Moscú con más de 10.000 participante asegura que el 94% de los rusos está preocupado por el medio ambiente, en especial por el papel que desempeñan los vertederos y el estado de las masas de agua y los bosques (Moscow Times, 2019).

De hecho, más de 50.000 personas han firmado una petición para que el gobierno modifique la ley agraria actual, la cual estipula que los terrenos agrarios deben estar libres de bosque, lo que provoca que, en la actualidad, haya más de 100 millones de

hectáreas de “bosque ilegal” al ser muchos cultivos abandonados, según recoge Kosnikovskaya (2019). Esto provoca que mucha gente, para evitar multas, queme el bosque resultante en su terreno de cultivo, pero a través de esta petición, se busca preservar esta masa forestal, evitando así emisiones de gases, como el CO<sub>2</sub>, a la atmósfera.

Dados estos datos, los factores medioambientales no son los más restrictivos para elPozo, pues, como se ha citado previamente, hay granjas que sacrifican más de 350.000 cabezas de ganado a lo largo y ancho del territorio, y en caso de importar el producto desde España, estos factores no influirían en la decisión de los clientes a la hora de comprar carne de cerdo. Si la empresa cárnica demostrase, además, que es respetuosa con el medio ambiente, los rusos la verían con buenos ojos.

### *2.2.6 Factores Legales*

Al no haber acuerdos de libre comercio entre el Reino de España y la Federación Rusa, los productos que se importen desde nuestro país con destino a este, están, según datos del ICEX de 2018, sujetos a tasas arancelarias, en concreto a 3: aranceles de importación, tasa de formalización aduanera y accisas.

- El primero tiene un valor medio del 7,8% desde que Rusia entrase en la WTO en el año 2018 y se aplica a todos los productos que se introduzcan en el país desde el extranjero.
- El segundo es una tasa variable en función del precio del artículo que se va a introducir en el país. La escala de gravamen es el 0,15%, pagado el 0,1% en rublos y el 0,05% en la moneda extranjera que corresponda (en este caso sería en Euros). Por otro lado, este impuesto mantiene una tasa constante de 30.000 rublos (450€) para las mercancías que valgan 10.000.000 de rublos (145.000€) o más.
- El último es un impuesto especial para según qué grupos de productos entre los que los alimentos no se incluyen (siempre según informaciones del ICEX), por lo que, en este caso, quedaría exento.

Además, todo producto consumido en Rusia ha de incluir un Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), que para los productos alimenticios se eleva hasta el 10%.

Según sigue informando el ICEX (2018), a estos pagos hay que sumarle una documentación que el estado ruso exige para acompañar la mercancía:

- Lo primero que se ha de elaborar es una declaración aduanera por cada importación, la cual se hace de forma online.
- A esta declaración se le debe añadir una factura comercial o una factura proforma. La factura puede emitirse tanto en ruso como en inglés, pero para evitar problemas en forma de demandas de traducciones, se recomienda hacerlo en ruso.
- Un documento de transporte que estipule cual se ha usado.
- Un packing list con todos los productos que conforman la mercancía. De nuevo, se recomienda que sea en ruso.
- Un certificado de origen de la mercancía, el cual es expedido en España por las Cámaras de Comercio o el Ministerio correspondiente a la mercancía. En el caso que nos atañe, sería el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Certificado de homologación con los Reglamentos Técnicos que correspondan a cada producto.



- Aunque el organismo menciona que hay que añadir un pasaporte de la operación, también apunta que no afecta a los exportadores españoles.

A todo esto hay que sumarle que cualquier producto anunciado en Rusia tiene que cumplir la ley de publicidad, en la que queda terminantemente prohibida la publicidad engañosa. La publicidad comparativa está amparada dentro de la ley, siempre y cuando no infrinja la norma de ser engañosa o desleal. Como apunte, la publicidad online no está regulada por la ley de publicidad, sino por el artículo 23.2 de la Constitución Rusa y la ley de protección de datos imperante en el país (Yarnykh, 2014).

Sin duda es el apartado legal es el que más quebraderos de cabeza puede traer a elPozo por la ausencia de libre comercio entre ambas naciones, pero la legislación es restrictiva, no prohibitiva, por lo que la exportación se puede llevar a cabo siempre y cuando se sigan las reglas establecidas.

## **2.3 Microentorno**

En el siguiente apartado se analizará el microentorno que encontrará la empresa estudiada en la Federación Rusa. Para ello se utilizarán las fuerzas competitivas de Porter, en las cuales se encuentran la competencia actual, los productos sustitutivos, las barreras de entrada y el poder de negociación de los proveedores.

### ***2.3.1 Competencia Actual***

ElPozo es la empresa nacional más consumida por los hogares españoles según el estudio de Kantar Media de 2019, lo cual le otorga un gran prestigio a la compañía. Con todo ello, la competencia dentro del territorio nacional es feroz, encontrando a empresas de peso mundial como Campofrío o Casa Tarradellas como algunas de sus principales competidoras. Este escenario no sería distinto al encontrado en Rusia, donde grandes empresas operan a gran escala y además ya cuentan con el reconocimiento de la población local.

La mayor empresa cárnica de esta nación es Miratorg. Esta marca, cuya sede central está en la capital, es la mayor productora del país en porcino, bovino y comidas precocinadas, así como uno de los mayores productores de carne de pollo del país. La rama de la empresa dedicada al sector porcino es Miratog Svinina (Мираторг свинина) y no solo produce carne en sus diversas formas, sino que también elabora embutidos y otros productos derivados del cerdo. Sus casi 3,5 millones de cabezas de ganado sacrificadas cada año la han hecho ser la marca dominante incontestada, según la propia empresa, durante la última década.

El segundo grupo cárnico en producción porcina es Cherkizovo, si bien, este competidor podría convertirse en un poderoso aliado dentro del mercado ruso, pues desde el año 2012, este grupo y el Grupo Fuertes, conglomerado al que pertenece ElPozo, tienen una alianza estratégica para la comercialización de la carne de pavo en el país euroasiático. En 2017, el grupo español aumentó hasta el 8% su participación accionarial dentro del grupo ruso (Grupo Fuertes, 2017).

Por su parte, la empresa OMPK es la mayor productora de embutidos en territorio ruso. Su variada oferta cubre todo tipo de productos, elaborados mayoritariamente con carne de cerdo, ternera, o una mezcla de ambas. La buena reputación de la marca y su catálogo, la colocan como la principal amenaza para que sus productos pudiesen superar a los de elPozo en la escala de preferencias de los consumidores rusos.

Además, otra marca española podría hacer prevalecer su hegemonía momentánea con respecto a la empresa murciana. Campofrío, aquí Campomos lleva la delantera a elPozo en el mercado ruso, en el cual lleva desde 1990 y con 3 plantas de producción construidas en la actualidad. Su catálogo, por otra parte, es una oportunidad para elPozo, ya que no oferta productos puramente españoles al mercado ruso.

A continuación, se pasa a desglosar que productos oferta cada marca en dos de los supermercados rusos más extendidos: Lenta y Perekrestok. Además, se acompañará del precio para poder orientar a elPozo en el coste de los productos cárnicos en Rusia.

Empresa	Producto	Precio Lenta	Precio Perekrestok
Miratorg	Embutidos tradicionales	125-480r. (1,80-6,80€)	305r. (4,30€) 105-335r. (1,50-4,75€)
	Salchichas	140-340r. (2-4,80€) 235-1188r. (3,30-16,80€)	145-270r. (2,05-3,75€) 240-300r. (3,38-4,22€)
	Filetes	No disponible	
	Costillar	No disponible	
	Carne picada	210-215r. (2,95-3,05€)	175r. (2,50€)
	Productos congelados	85-365r. (1,20-5,15€)	No disponible
Cherkizovo	Filetes	225-260r. (3,20-3,70€)	230-430r. (3,25-6,10€)
	Carne picada	No disponible	109r. (1,55€)
	Albóndigas	No disponible	140r. (2€)
	Embutidos tradicionales	100-1075r. (1,40-15,20€)	No disponible
	Embutidos envasados	130-145r. (1,85-2,05€)	No disponible
	Salchichas	120-260r. (1,75€-3,70€)	No disponible
	Solomillo	No disponible	440r. (6,20€)
OMPK	Embutidos envasados	105-160r. (1,50-2,25€)	115-140r. (1,60-2€)
	Embutidos tradicionales	150-1305r. (2,10-18,40€)	40-310r. (0,55-4,40€)
	Salchichas	100-556r. (1,40-7,85€)	50-280r. (0,70-3,95€)
Campomos	Pizzas precocinadas	155-165r. (2,20-2,30€)	155-175 r. (2,20-2,50€)
	Embutidos tradicionales	No disponible	165r. (2,30€)
	Salchichas	210r. (3€)	No disponible

Figura VI. Tabla de principales marcas del mercado ruso, los productos que ofertan y sus precios en los supermercados Lenta y Perekrestok (Elaboración propia)

### 2.3.2 Productos Sustitutivos

Según Kulistikova en su artículo para Agro Investor (2018), los rusos comen más y más carne cada año, alcanzando en el último año los 75,4kg por persona. Aunque esto sea una oportunidad muy atractiva para elPozo, ya que en este país existe alta receptividad a los productos cárnicos, también puede suponer una amenaza si los consumidores establecen patrones de comportamiento a través de los que señalen muy claramente que productos en concreto quieren. Los datos son alentadores para la empresa

española, ya que, según la misma fuente, el porcentaje de carne porcina que consumen los rusos entre todas las demás carnes es entre 32-35%, solo siendo superada por la carne de ave, cuyo porcentaje ronda el 50%.

En lo respectivo a los embutidos, los productos rusos no son puramente elaborados con carne de cerdo, sino que incluyen mezclas con otro tipo de carnes, especialmente bovina, por lo que no existe un producto sustitutivo al 100% dada la ausencia de este tipo de embutido, suponiendo este escenario una oportunidad de especialización para elPozo.

Como se ha comentado en el apartado de la competencia, ni siquiera Campofrío (Campomos) tiene la misma oferta de productos que tendría en España, y los productos que ofrece la marca de embutido hegemónica, OMPK, no coincidirían con los de la empresa murciana.

Ni la empresa tradicional ni la extranjera ofrecen un producto que sustituta a lo que elPozo llevaría a la Federación Rusa, por lo que se puede afirmar que el producto sustitutivo no existe, y esto crea un nicho de mercado para elPozo muy especializado y en el que aportar novedad al mercado local.

### *2.3.3 Barreras de Entrada*

Para la Unión Europea hay 372 barreras comerciales a la hora de exportar sus productos, siendo Rusia el país que más barreras presenta con 33, siendo este país también el que más medidas nuevas creó en el año del estudio (Dirigentes Digital, 2016).

Además, según el ICEX y su informe publicado en 2012, todos los productos que se introduzcan en Rusia deben estar certificados en función de la categoría a la que pertenecen. En el caso de los productos de origen animal, se necesita una homologación del productor, así como un certificado veterinario de sanidad.

Por otro lado, los consumidores locales parecen tener cierta preferencia por los productos extranjeros, ya que estos son percibidos como de mayor calidad. Sin embargo, esto muestra una excepción en los productos alimentarios, que se prefieren locales, ya que son percibidos como más auténticos y generan una sensación de lealtad al producto elaborado localmente (Russian Search Marketing, 2014).

A la hora de comer, la cultura rusa puede favorecer que los embutidos de elPozo sean asimilados en los hábitos alimentarios de los locales. Mientras que en España se come a unas horas determinadas, en Rusia esto es algo más arbitrario. Los rusos suelen hacer 2 comidas fuertes al día, el desayuno y la cena, lo cual deja un periodo de tiempo bastante amplio para refrigerios de menor calado en los que estos productos podrían jugar un papel clave.

### *2.3.4 Poder de negociación con los clientes*

Dados los datos expuestos en apartados anteriores, en los cuales se especifica que la producción de carne de cerdo en Rusia es masiva, así como la existencia de gran cantidad de productos derivados de la misma, la impresión general es que el mayor poder de negociación lo tienen los clientes.

Una oferta tan amplia otorga al comprador la posibilidad de escoger entre una amalgama muy variada de productos, reduciendo las posibilidades de la empresa de controlar el mercado a su gusto mediante un control de precios en el mismo.

De todos los clientes que elPozo pueda encontrar en este mercado, ninguno tiene la magnitud de Magnit, el supermercado con más presencia en toda Rusia con más de 13.000 establecimientos, de los cuales, cerca de 800 se encuentran en Moscú. Otros grandes potenciales compradores serían Pyatorochka o Dixy, aunque no hay que obviar a otros con gran presencia como Alcampo (Auchan en Rusia) o Lenta (Food Exhibitions, 2017).

Estos son los principales abastecedores de comida para los rusos y el éxito de entrada en este mercado puede estar condicionado a la aceptación de estos comercios para con los productos que se pretende comercializar.

El único punto a favor de elPozo es el alto grado de especialización que sus productos alcanzarían y que le permitiría controlar un sector del mercado pequeño, pero atractivo para el cliente ruso. Esta ventaja le permitiría controlar el mercado en el aspecto cualitativo, ya que no habría una competencia directa y, quizá, podría hasta condicionar los precios de otras líneas de producto de la competencia.

### *2.3.5 Poder de negociación con los proveedores*

El apartado anterior, sin embargo, tiene una ventaja para elPozo, que es la de que la empresa tiene el poder de negociación más fuerte cuando llegue su momento de abastecerse de mercancía entre todas las grandes empresas cárnicas que operan en la nación euroasiática. Además, vista la presencia que esta compañía tiene en el mercado español, también se puede jugar con la posibilidad de establecer sus propias plantas de producción y tener incluso una menor dependencia en proveedores.

Otro punto a favor para la empresa murciana es el aumento en el consumo de carne en Rusia. Según Leishman (2018), el consumo de carne estimado para este año 2019 es de 3,3 millones de toneladas. Este informe recoge unos datos del Ministerio de Agricultura de la Federación Rusa que muestran como el precio de la carne de cerdo decreció en un 1,9%, lo que permite aumentar el consumo a la par que aumenta el poder adquisitivo y que en 2017, el consumo de carne incrementó de 74kg a 75,7kg. A pesar de todo, el consumo de carne de cerdo en Rusia sigue por debajo del de los países desarrollados.

Estos factores dan a elPozo el poder de negociación ya que al aumentar el consumo de carne, aumentará, aún más, la producción facilitando la consecución de las materias primas para elaborar productos en caso de establecer una planta de producción propia.

### *2.3.6 Cuestionario*

Tal y como se explica en los dos primeros sub apartados del microentorno, se buscará internacionalizar embutidos puramente elaborados con carne de cerdo, dada la ausencia de los mismos en territorio ruso. Aunque esto acota seriamente la cantidad de productos que oferta elPozo, la intención será de empezar con 3 productos para abrir la marca murciana al mercado ruso. Para encontrar estos 3 productos, se llevará a cabo un cuestionario entre la población rusa y así tratar de adaptar más la oferta a la demanda del consumidor final. Esta decisión también tiene un lado negativo, pues excluye a los ciudadanos musulmanes del país, los cuales superan el 10%.

El cuestionario constará de 22 preguntas, se elaborarán 300 muestras y será probabilístico y segmentado por zonas geográficas. Como la mayoría de la población rusa son mujeres con el 53% de la población total, el 53% de los encuestados serán de sexo femenino y el 47% restante del masculino. Se llevará a cabo entre los habitantes

de las principales ciudades (Moscú, San Petersburgo, Rostov, Krasnodar, Tver...) y se preguntará a personas que superen la veintena de edad, pues se presupone que esta gente ya se compra sus propios productos. El contacto con los encuestados será electrónico y se desarrollará en los meses estivales de 2019.

Las necesidades de información serán las siguientes:

- Percepción de España y su gastronomía
- Consumo semanal de carne
- Qué productos españoles resultan más atractivos
- Qué embutido de los propuestos gusta más

En el anexo adjunto se detallará las preguntas exactas que se han formulado a los participantes, así como los resultados de este cuestionario.

### **3. ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno es tan importante como el externo, pues supone un análisis de las capacidades y estructuras de la empresa. A raíz de él se puede saber si la empresa puede afrontar una expansión de su mercado, ya sea nacional o internacional, pero también otros datos de gran interés como la organización de la misma.

Para llevar a cabo el mismo, se analizarán primero los recursos y capacidades que esta empresa presenta, pasando posteriormente a analizarse la estructura y organización de la misma.

Una vez acabado, podremos obtener las debilidades y fortalezas de la empresa, los dos últimos apartados que quedan para completar el análisis DAFO.

#### **3.1 Recursos y capacidades**

En este primer apartado se explicarán factores internos de la empresa como la capacidad de producción y tecnológica, la financiación, y la capacidad comercial. A través del análisis de los mismos se podrá deducir la posibilidad de que elPozo afronte una internacionalización hacia la Federación Rusa de manera exitosa o no.

##### ***3.1.1 Capacidad de producción y tecnológica***

Las capacidades productoras del elPozo son lo suficientemente grandes como para afrontar la distribución por el mercado español y los países a los que la marca exporta. La planta de producción principal, así como la sede de la empresa se encuentran en Alhama de Murcia, población a 30km de la capital del Segura. Por otro lado, las oficinas centrales se encuentran en las torres de Atalayas en la ciudad de Murcia, desde donde el Grupo Fuertes, matriz de elPozo, gestiona todos sus negocios.

Según el artículo de Larruoy (2015), la fábrica de Alhama es la única factoría que tiene la marca y desde ella se afrontan todos los mercados en los que la compañía opera. Esta tiene la capacidad para hacer frente al sacrificio de 20.000 cabezas de ganado al día, pero a la fecha de escritura del artículo, solo se sacrificaban 11.000 diarias.

Sin embargo, desde que se escribió el artículo, la empresa murciana ha abierto dos plantas de producción, una en Jabugo, Huelva (elPozo, 2017), y la otra en Tambov, Rusia (La Opinión de Murcia, 2017), dada la participación que tiene el Grupo Fuertes en el grupo Cherkizovo, tal y como se mencionó en el apartado "2.3.1 Competencia Actual".

Mientras que la primera planta está dedicada a la producción de productos porcinos, la segunda está dedicada a la producción de carne de pavo bajo la marca de Cherkizovo, llegando a liderar el mercado en las ciudades de Moscú y San Petersburgo, con el 43 y el 52% de la cuota del mismo (Murciaeconomía, 2019, 12 de Febrero).

En cuanto a tecnología, elPozo se caracteriza por ser una empresa innovadora. Recientemente han lanzado un nuevo estilo de envase más resistente y que permite mantener los productos loncheados frescos por más tiempo (Murciaeconomía, 2019, 21 de Junio), y renovó los puntos de luz por luces LED que permitan ahorrar 49 toneladas de petróleo al año (Murciaeconomía, 2019, 23 de Julio). Además, ya en 2012 invirtió 12 millones de euros en renovar las instalaciones y así hacerlas más sostenibles con el medio ambiente (elPozo, 2011). Sus constantes innovaciones le han valido a la empresa el premio Innovación Carrefour 2019 por la Chuleta de lomo extratierna (Murciaeconomía, 2019, 19 de Junio).

Para cerrar este apartado, la unión que la empresa tiene con el Grupo Cherkizovo ruso es una joint-venture. Los 150 millones de € iniciales, sumados a 20 millones extra que supusieron ampliar la capacidad productora de Tamboskaia Indeika, nombre de la unión, a 50.000 toneladas de carne al año, han convertido a este proyecto en líder.

### *3.1.2 Financiación*

ElPozo cerró 2018 con una facturación record de 1.128 millones de euros provocado por el aumento del 1% en su volumen de venta (Murciaeconomía, 2019, 2 de Julio). La empresa dedica todos los años parte de su presupuesto a la mejora de sus instalaciones y de la competitividad de las mismas, así como a patrocinar eventos deportivos como la Vuelta Ciclista a España o a ElPozo Murcia Fútbol Sala, por lo que la economía de la empresa puede permitirse la exportación a un nuevo país.

Con respecto a las tasas de cambio, el Euro es una moneda más estable que el Rublo. Si bien es cierto que la segunda no sufre grandes devaluaciones anuales, las sanciones impuestas a Rusia en los últimos años han hecho que esta pierda gran parte de su valor. Según la página Investing.com, un euro equivalía a 39 Rublos en enero de 2011 por los 70 de la actualidad. Con todo ello, desde que en agosto de 2015 alcanzase la cota de los 70 rublos por euro, el valor ha fluctuado de forma estable en torno a esta cifra, llegando a valores entre 59 y 81 rublos por euro convertido en este periodo de tiempo.

Dado que la intención de la empresa es la de exportar y no la de fabricar allí los costes de inicio se abaratan considerablemente. Con todo ello, el precio de una posible apertura de planta de producción en Rusia tiene un precio estimable de entre 70 millones de € (lo que costó la construcción de la planta de Huelva) y 150 millones de € que fue lo que costó poner en funcionamiento la planta en Tambov en la alianza con Cherkizovo.

### *3.1.3 Capacidad comercial*

La plataforma Kantar realiza todos los años un informe sobre las marcas de gran consumo en España. Para su edición de 2019 se reportó que, elPozo revalidaba el primer lugar de marcas españolas preferidas por los consumidores, quedando solo por detrás de Coca Cola en la clasificación de todas las marcas estudiadas. Esto cobra mayor relevancia al ver que la tercera marca de esta clasificación es Campofrío, la mayor competidora de elPozo en el panorama nacional, y que ambas son las únicas empresas cárnicas del top 10.

Este estudio también recoge las comunidades autónomas en las que elPozo es la marca más vendida, siendo 5 las que presentan esta característica, todas situadas en la mitad sur de España (Andalucía, Extremadura, Castilla-La Mancha, Canarias y la Región de Murcia). Por su parte Campofrío domina el mercado en 2 comunidades, concretamente en Castilla y León y el País Vasco.

Según este estudio, el 78% de los hogares españoles compra productos de elPozo por el 72,7% que compra Campofrío. Además, la frecuencia de compra vuelve a ser más alta en elPozo que en Campofrío, presentando un valor de 9 en la primera por los 7,8 de la segunda.

Para concluir el apartado, la presencia de elPozo no se limita únicamente al mercado español, sino que se extiende por más de 80 países de los 5 continentes (Intereconomía, 2018). Además, su facturación exterior alcanza los 221 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 18% con respecto al curso anterior.

Esto para la empresa supondría entrar a otro de los BRICS, en los cuales ya tiene presencia en Brasil y China. La apuesta por los BRICS es un objetivo que la empresa se ha marcado para este año 2019 (Murciaeconomía, 2019, 2 de Julio). Además, la presencia en la Federación Rusa significaría la presencia en un mercado en desarrollo que a su vez es el mercado europeo más poblado y uno de los que mayor potencial presenta en todo el mundo.

### **3.2 Organización empresarial**

En este segundo apartado se explorará la idiosincrasia de la empresa. Se analizará cómo está compuesta, su organización y jerarquía. Para ello se analizarán dos subapartados, el de la organización y el de personal.

#### **3.2.1 Organización**

Pese a ser una compañía de gran tamaño, elPozo sigue siendo una marca familiar. Tomás Fuertes, actual presidente de la empresa, es hijo de Antonio Fuertes, fundador de la empresa en 1954. Tanto el consejero delegado, José Fuertes (hermano de Tomás), como el director general, Rafael Fuertes (hijo de Tomás), son también parte de la familia, completando así la cúpula de la empresa.

El consejo de administración está formado por 6 de los nietos del fundador, Antonio, el cual tuvo 3 hijos (Tomás, José, y Juana), aportando cada uno de ellos 2 vástagos a este cometido. Actualmente, los miembros de este consejo son: Rafael y Laura Fuertes (hijos de Tomás), Antonio y Augusto (hijos de José) y María José e Inmaculada Cánovas (hijas de Juana) (Martínez, 2017).

Julián González es el director de marketing de la empresa, no teniendo este ningún vínculo aparente con la Familia Fuertes.

#### **3.2.2 Personal**

ElPozo tiene en plantilla a 4.732 empleados tras la expansión del 3% que experimentó en el año 2018. Esto supone gran parte del número de empleados que tiene el Grupo Fuertes, el cual cuenta con 7.273 (Murciaeconomía, 2019, 2 de Julio). Además, la empresa estima que genera 23.000 puestos de trabajo indirectos, los cuales suponen de nuevo la mayor parte del total que genera su matriz, que alcanza los 45.000.

A los empleados del mercado nacional hay que sumarle la treintena de trabajadores que tiene la empresa en las filiales del extranjero.

ElPozo contrata nuevo personal todos los años renovando y ampliando de esta forma su plantilla. Parte de esos trabajadores son alumnos de prácticas de la Universidad de Murcia, universidad en la que la empresa tiene construidas dos cátedras, una en la facultad de veterinaria y otra en la facultad de economía y empresa (Murciaeconomía, 2019, 26 de Junio). El proceso de selección de estos alumnos es estricto y exigente para asegurarse así la empresa de atraer el mejor talento de la Región de Murcia.

## **4. ANÁLISIS DAFO**

Una vez se ha analizado la empresa interna y externamente, se pueden extraer las debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades, y así llevar a cabo el análisis DAFO. En este análisis, cada una de las letras se corresponde con la inicial de cada una de las características extraídas, y a partir de él se puede elucubrar sobre qué estrategia deberá seguir la empresa en el futuro.

### **4.1 Debilidades**

- Desconocimiento del nuevo mercado por parte de la empresa y de la marca para el nuevo público.
- Existencia de un único centro de producción que hace frente a todos los pedidos a nivel mundial.

### **4.2 Amenazas**

- Alto porcentaje de población islámica en Rusia (>10%), los cuales por su fe no consumen carne de cerdo.
- Competencia feroz, en la cual también se encuentra Campofrío (Campomos en Rusia), principal competidor en el mercado español.
- Dificultades en la logística por la gigantesca extensión del país y la escasez de puertos en mares cálidos.
- Las relaciones internacionales entre la UE y Rusia no atraviesan su mejor momento, pudiendo perjudicar el comercio entre ambos países por la imposición de sanciones.

### **4.3 Fortalezas**

- Liderazgo en el mercado nacional entre las marcas españolas y segunda de la clasificación total, siendo solo superada por Coca Cola.
- Músculo económico lo suficientemente potente como para afrontar la internacionalización con éxito e incluso construir una planta de producción propia en el nuevo mercado.
- Experiencia positiva en la internacionalización gracias a su presencia en 82 países de los 5 continentes.
- Buena reputación de la empresa basada en pilares como la innovación tecnológica, el respeto por el medio ambiente, o la responsabilidad social.

### **4.4 Oportunidades**

- La economía local se encuentra en crecimiento en los últimos años, aumentando también el poder adquisitivo de los futuros compradores.
- Buena reputación de España en Rusia, siendo este el país del G8 que mejor valora a nuestra nación.



- La producción porcina del país euroasiático es de las más altas del mundo, lo que presenta un escenario ideal para elaborar los productos allí.
- Ausencia de productos como los que se pretenden introducir en este mercado, reduciendo las posibilidades de sustitución.

#### 4.5 Conclusión del análisis

Al recabar todas las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que afrontaría la marca, se puede elucubrar sobre la estrategia a seguir en el nuevo mercado. En el caso concreto de esta empresa, se han recopilado más fortalezas que debilidades y más oportunidades que amenazas. Esto deja a elPozo en una situación de poder llevar a cabo una estrategia ofensiva.

A través de esta estrategia, elPozo puede entrar de manera potente en el mercado ruso y tratar de ganar adeptos ya que su lugar en el mercado está libre y puede llegar a erigirse como la empresa líder en embutidos de exportación.

	<b>FORTALEZAS</b> -Principal marca de gran consumo en España -Músculo económico muy potente -Experiencia en el extranjero -Innovación y responsabilidad	<b>DEBILIDADES</b> -Falta de conocimiento del público en el nuevo mercado -Existencia de un único centro de producción
<b>OPORTUNIDADES</b> -Economía creciente -Buena percepción de España -Alta producción porcina -Ausencia de productos sustitutivos	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA</b>	<b>ESTRATEGIA DE ORIENTACIÓN</b>
<b>AMENAZAS</b> -Alto porcentaje de población musulmana -Competencia elevada -Logística complicada -Relaciones internacionales espinosas	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</b>

Figura VII. Representación gráfica del análisis DAFO (elaboración propia)

#### 5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MÁRKETING

Este apartado comprende las estrategias y segmentaciones que la empresa llevará a cabo una vez que se han analizado los entornos externo e interno de la misma. En él se mostrará cómo la empresa trata de penetrar en el nuevo mercado y a qué público concreto van a ir dirigidos los productos.

## 5.1 Objetivos estratégicos

Uno de los objetivos marcados por la empresa para este 2018 es la consolidación, expansión y entrada en los países BRICS (las siglas de Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) (Murciaeconomía, 2019, 2 de Julio). En algunos de estos países, como China, la empresa busca afianzarse en el mercado y seguir creciendo, mientras que en otros como Rusia, la empresa opera a través de una joint venture pero no con la marca principal, por lo que es un destino en el que se podría tratar de penetrar.

Otro de los objetivos de la empresa murciana es consolidar su liderazgo en el mercado nacional español y seguir aumentando su cuota de ventas, tanto dentro de él como en el exterior. Según Murciaeconomía (2019, E), la empresa aumentó este año pasado un 1% la facturación, y en 2017 la aumentó más de un 8% gracias a sus ventas en el extranjero y este es el camino que se quiere seguir para continuar siendo la principal marca española de gran consumo.

Por último, un objetivo primordial para elPozo es continuar con su adaptación para ser una empresa lo más sostenible posible. ElPozo es una empresa comprometida con la protección del medio ambiente y sus políticas están enfocadas a ello. Concretamente, la empresa está trabajando en cuatro pilares fundamentales: la reducción de la huella de carbono, la reducción de la huella hídrica, alcanzar el estatus de residuos cero, e implementar una campaña contra el desperdicio (Redsostal, 2018).

Con respecto a los objetivos de la empresa en el nuevo mercado, el primordial es el de lograr una cuota de mercado entre el 5 y el 10% dado que ya cuenta con una empresa que le pueda ayudar a impulsar las ventas.

Otro objetivo del primer año será el de cubrir los mercados de Moscú y San Petersburgo, mercados en los que la joint venture con Cherkizovo está obteniendo magníficos resultados, y dejar para el segundo la cobertura de otras ciudades europeas en Rusia pero relativamente cercanas a Moscú como Rostov, Nizhni Novgorod, Tula, Tver, Saransk u Orel.

El objetivo a 3 años es que la empresa pueda cubrir casi la totalidad de la parte europea del país y que sea la primera marca cárnica de embutidos de cerdo en cuota de venta en Moscú y San Petersburgo y, al menos, una de las 3 primeras en las otras ciudades.

## 5.2 Definición de estrategia de márketing

Tal y como se vio en el apartado 4.5 “Conclusión del análisis”, la estrategia que debe seguir elPozo en su nuevo mercado ha de ser ofensiva ya que las fortalezas y las oportunidades son más numerosas y relevantes que las debilidades y las amenazas.

Esta estrategia también está basada en las 5 fuerzas de Porter (1979) analizadas en el apartado 2.3 “Análisis Interno”. Estas fuerzas analizan el mercado para que la empresa pueda hacer frente a sus competidores de una forma más efectiva.

Dado que la principal ventaja competitiva de los productos introducidos al nuevo mercado es su alto grado de diferenciación, la estrategia debe ser enfocada al liderazgo en calidad. Un posible liderazgo en costes queda descartado por ser productos de exportación, lo cual encarece el precio de los mismos. La ausencia de productos similares, tanto por las diferencias existentes con la gastronomía rusa como por la ausencia de empresas españolas que comercialicen estos productos, otorga este estatus de producto diferente que la empresa debe explotar para que su estrategia tenga éxito.

A esta diferenciación se le debe añadir también la calidad extra que elPozo busca plasmar en sus productos, especialmente en los de la línea Bienstar, Legado o Selección. Para asegurar estos estándares de calidad, la empresa llevó a cabo en 2018 una ampliación de estos para asegurar el bienestar animal y que los productos presenten una mejor calidad (elPozo, 2018).

Según la matriz de Ansoff (1957), la intención de elPozo de internacionalizarse en Rusia sería una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, ya que se trata de un mercado en el que la empresa no tiene presencia, pero en el que se usarían productos ya existentes.

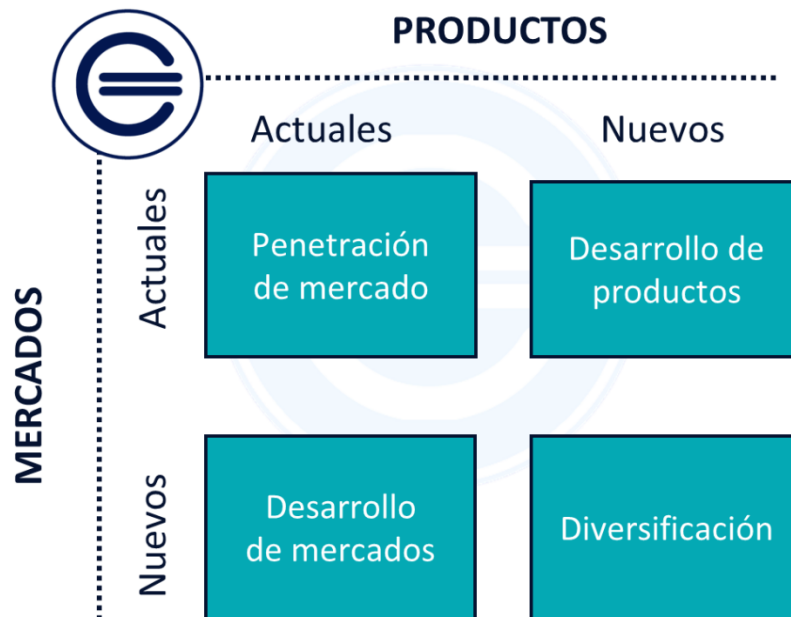


Figura VIII. Matriz de Ansoff (1957)

Con respecto a la estrategia de penetración al mercado ruso, esta será fundamentalmente directa. En diversos apartados anteriores se ha mencionado la alta producción de carne porcina, así como la presencia de una joint venture entre elPozo y Cherkizovo, lo cual podría facilitar una estrategia de penetración distinta, pero la más adecuada para esta ocasión es la directa a través de la exportación al país euroasiático mediante empresas de distribución.

Mientras que construir una planta o habilitar la ya existente en Tambov para la producción porcina podría ahorrar costes y propiciar precios más bajos para la venta, la inversión inicial deberá ser elevada y, en caso de fracaso, esta podría no ser rentabilizada nunca. Si bien, esta posibilidad podría aplicarse en un futuro en caso de éxito. Además, si se crease otra joint venture centrada en el porcino, la situación sería la misma que con Tamboskaia Indeika, por lo que la marca de elPozo como tal seguiría sin estar presente en el mercado ruso.

Por otro lado, la existencia de la mencionada joint venture puede suponer un gran impulso a la distribución de los productos por territorio ruso, ya que la experiencia previa de esta para el uso de unos canales de distribución u otros y los destinatarios finales que estarían interesados en aceptar productos de esta marca sería de gran ayuda.

Opciones de penetración, como la concesión de licencias tampoco sería viable por el mismo motivo que la joint venture: la marca elPozo seguiría fuera del mercado ruso.

Otra opción, como un consorcio tampoco sería factible pues de lo que se trata es de proyectar la marca a un país nuevo y no formar una alianza.

Esto deja la exportación directa como la mejor opción para comercializar la mercancía: transportar los productos en barco hasta San Petersburgo, y una vez allí distribuirlos por el país. En este caso, solo hasta Moscú, ya que estas son las 2 ciudades en cuyos mercados se pretende penetrar.

Un Piggybank podría ser interesante, pero el sector de la empresa limitaría el número de empresas con las que canalizar esta venta. Un buen ejemplo sería comercializar los embutidos con otros productos alimentarios españoles, tales como vinos o quesos, ya que estos se complementan a la perfección con la mercancía de elPozo

### **5.3 Segmentación y posicionamiento**

A la hora de segmentar entre los nuevos públicos se utilizarán criterios objetivos y subjetivos, pero ambos generales. Entre los criterios objetivos geográficos se buscará gente que viva en las dos principales urbes del país, Moscú y San Petersburgo; y con respecto a los criterios objetivos socioeconómicos se segmentará por rentas buscando las medias y altas, ya que al ser un producto de exportación, los precios serán más elevados que en caso de haber sido elaborados en territorio ruso. Con respecto a los criterios subjetivos, se segmentará por religión, en especial, buscando aquellas personas que no profesen la religión islámica dada la prohibición de esta de comer carne de cerdo.

Otro criterio subjetivo debe ser la personalidad activa y cosmopolita de los futuros consumidores, como los grupos que se explican a continuación: los DINKS, gente con altos ingresos altos y que viajan regularmente, por lo que podrían conocer el producto con anterioridad; las mujeres alfa, un grupo propenso al consumo de comida extranjera y productos gourmet, entre los cuales se podría incluir el jamón; o los singles, gente que pasa poco tiempo en casa y que elaborar bocadillos de estos productos para comer encajaría en su estilo de vida.

Centrarse en los clientes segmentados y tratar de buscar una ventaja entre ellos debe ser el camino a seguir para una marca que ejerce de líder en España pero que va a tener que reformular su situación de cara a entrar en la Federación Rusa.

A raíz de esto, el posicionamiento que debe adquirir la empresa es el de especialista que ocupa un nicho de mercado muy específico. Quizá en unos años se pueda adoptar el papel de retador si se sigue el camino de la joint venture junto a Cherkizovo, que ya es líder en ventas en Moscú y San Petersburgo (Murciaeconomía, 2019, 12 de Febrero), pero en una primera instancia, el posicionamiento debe ser el de especialista.

Este posicionamiento puede quedar reflejado en un slogan como “Suspiros de España”. Este título de un conocido pasodoble refleja la especialización de la marca en productos de origen español, y a su vez evoca un acto normalmente realizado tras experimentar satisfacción como es un suspiro, lo que lleva a los consumidores a relacionarlo con la calidad excelsa de los productos.

## **6. PLAN DE ACCIÓN**

En este apartado se especificará que acciones se llevarán a cabo para poner el producto a la venta en su forma final, el precio en el que oscilará su valor, la campaña de

comunicación que se planteará para darlo a conocer y captar la atención de los nuevos clientes, y por dónde será distribuido dentro del mercado ruso. Como base de cada uno de estos planes, se usarán las preferencias marcadas por los rusos en el cuestionario anexo y se dirigirá el plan en función de ellas.

## 6.1 Plan de producto

El primer plan a elaborar será el de lo más básico, es decir, el producto. En este apartado se discutirán aspectos como el producto que se venderá, su embalaje, el diseño del mismo, las etiquetas... Es conveniente apuntar que lo que se comercializa es un producto y no un servicio, por lo que hay que describir todos los elementos tangibles que rodean a este.

Lo primero que hay que describir es el producto básico, es decir, las características y la función que cumple. Los productos que se vendan serán embutidos de cerdo cuya función principal a cumplir es la de nutrición. Para optimizar los costes de logística, así como la facilidad de transporte, estos embutidos estarán loncheados y en paquetes de 250g.

En los datos extraídos del cuestionario, destacan 2 apuntes por sobre todos los demás que ayudarán con la gama de productos:

- El 53,73% de los entrevistados optaron por las aves como carne más consumida. Esto indica una clara hegemonía de estas carnes, pues la segunda más consumida es la de cerdo, con un 21,8% de la muestra, lo que supone una diferencia de más de 30 puntos porcentuales.
- El otro apunte indica que, la principal preferencia de los rusos en los embutidos españoles es el jamón, seguido de lejos del jamón cocido, del salchichón y del chorizo. En la pregunta respectiva a las preferencias, el grueso de los que contestan lo han colocado en primera posición, siendo el salchichón el segundo que más se ha elegido como primera preferencia, pero con menos elecciones totales que el jamón cocido, quedando el chorizo en un cuarto lugar.

En base a esto, se puede tratar de introducir 4 nuevos productos en el nuevo mercado, paquete de 100g de jamón loncheado, paquete de 200g de salchichón loncheado, paquete de 200g de chorizo loncheado y paquete de 200g de pechuga de pavo loncheada. Si bien el último no es puramente un embutido de cerdo, su parecido con el jamón cocido y el hecho de que gran parte de la población tenga la carne de ave como prioridad hace que este guiño vaya a ser, con alta probabilidad, un éxito.

Con respecto a los ciclos de vida de los productos dentro del mercado ruso, podríamos colocarlos de la siguiente manera:

- Visto que el jamón (1) es el producto favorito por los encuestados pero no hay nada similar en el mercado ruso, podríamos decir que se trata de un bien en la fase de crecimiento pues su popularidad va en aumento pero no se vende en grandes cantidades en la Federación Rusa.
- El salchichón (2) es otro producto que ha obtenido resultados positivos, pero muy alejados de los del jamón, por lo que se le podría colocar en la fase de introducción.
- La pechuga de pavo (3) es un producto que ya se encuentra presente en el mercado ruso y cuyas ventas se encuentran estables. Se trataría de una incorporación que ayudase a la gente a escoger elPozo como marca, pero no sería una novedad. Además, este producto goza de una ventaja sobre los demás

y es que cualquier persona de cualquier religión o creencia (salvo los veganos) pueden comerlo.

- El chorizo (4) sería otro producto en plena fase de introducción pues hay menos gente que lo prefiere a otros productos españoles pero está presente en su conocimiento y con relativos buenos resultados.

### CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

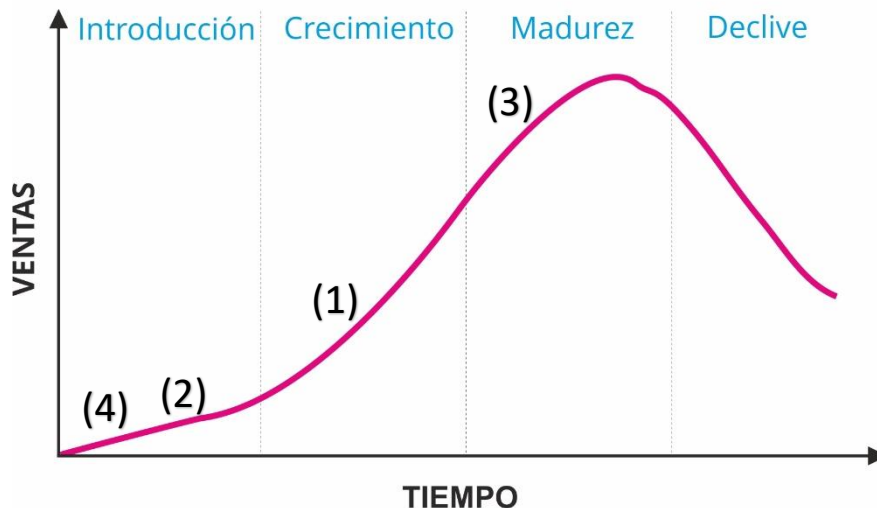


Figura IX. Ciclo de vida de los productos que se introducirán en el mercado (elaboración propia)

Salvo en algunos países islámicos, como Marruecos, elPozo no adapta su oferta al país e incluye los embutidos de cerdo en todos ellos. En Rusia no sería una excepción y no supondría una adaptación de mercado especial.

El lo relativo a la diferenciación del producto, ya se ha explicado en sucesivos apartados previos que lo que hace de los productos que la empresa de Alhama es que estos no existen en la gastronomía rusa y para que encontrarlos en un comercio, hay que acudir a uno que esté especializado en productos de importación, pero no en los lineales comunes. Como se comenta en estos apartados, los embutidos más comunes en Rusia son de carne de bovino o ave, por lo que unos productos porcinos supondrían una gran novedad para los consumidores.

Además, se tratará de mostrar una imagen de que estos productos son ideales para un estilo de vida saludable y activo, el cual es un estilo que encaja en los perfiles de los grupos de consumidores que se han segmentado previamente. Se especificará que el producto carece de azúcares añadidos, de grasas, de gluten, sin aditivos químicos y, por otro lado, que es rico en vitaminas y proteínas.

Por último, se va a comentar la política de producto:

- El envase será el típico envase de plástico duro con una cobertura de plástico fino, de unas dimensiones de 30cmx20cm. Todos contendrán un peso neto de 200g, menos el de jamón, que será de 100g.
- El diseño deberá ser llamativo, con colores que capten la atención del cliente y deberá incluirse algún elemento identificativo de España pues, tal y como se verá en el plan de comunicación, nuestra nación goza de cierta popularidad en Rusia y los productos elaborados aquí son bien valorados.

- El etiquetado deberá contener todos los ingredientes y, por supuesto, estar escrito en ruso. En él deberán especificarse todas las virtudes saludables que se han mencionado en los párrafos anteriores para que el cliente que lo vea sienta la necesidad de comprarlo.
- La calidad que se pretenderá alcanzar deberá ser excelsa, la que se le exige a una marca líder y que aspira a serlo en el nuevo mercado a largo plazo. Los bienes que se comercializarán en Rusia serán de la gama BienStar o Legado, que son las líneas de mayor calidad de elPozo.
- Por último, la marca a utilizar podrá ser la estándar de elPozo ya que esta compañía no tiene una línea exclusiva para productos de exportación.

Por tanto, teniendo en cuenta todos estos condicionantes, y tras adaptarlo al nuevo mercado, el producto final que se vendería en la Federación Rusa debería tener un aspecto similar a los paquetes de pechuga de pavo que oferta la línea de BienStar +Pro, es decir, debería tener un aspecto similar a este:



Figura X. Envase de elPozo BienStar +Pro de pechuga de Pavo (elPozo, 2019)

## 6.2 Plan de precio

El siguiente punto del plan de acción es el plan de precio, a través del cual se establecerá el valor de las mercancías en el mercado ruso. Del cuestionario se pueden extraer un par de datos que arrojen algo de luz sobre este plan:

- De entre todos los entrevistados, casi un 50% considera que el precio de la carne es caro (un 49,2%), mientras que un 9% lo considera muy caro. Por su parte, los datos de la figura VI arrojan que el precio de los embutidos en Rusia oscila entre el 1,50€ y los 6,80€.
- Otro dato interesante es que el 60,1% de los entrevistados consume carne 4 o más veces por semana, lo que contrasta con el 7,7% de veganos o el 3% de personas que consumen carne solo una vez por semana.

A partir de estos datos se aprecia que el consumidor ruso adquiere productos cárnicos con mucha frecuencia, pero que le gustaría que el precio de la misma fuese algo más bajo pues lo considera excesivo aunque no abusivo, al menos la gran mayoría de los participantes en la encuesta.



Por su parte, la política de precios no debe de estar orientada a la baja ya que un producto importado no puede competir dentro de este marco pues supondría un fracaso a largo plazo. Con esta estrategia descartada, la única posible es la de apostar por la calidad y establecer un precio acorde a esta estrategia de diferenciación y de aportar valor añadido, es decir, un precio más alto que el de la competencia. La intención es que el precio esté orientado a rentas medias, medias-altas, y altas

Dados estos factores, el precio orientativo de elPozo para los productos de estas características en el mercado ruso deberían estar entre los 3€ y los 5€ dado que en España estos productos tienen precios entre los 2€ y los 2,50€. En España, estos precios son asumibles para la empresa, pero para el nuevo mercado, el precio debe cubrir también los costes de transporte y, por tanto, debe sufrir un incremento conforme a este coste añadido.

Al ser un producto altamente diferenciado y muy típico de un país extranjero, el precio, que de primeras puede parecer algo alto, está justificado y el nicho de mercado que se espera que cubran estos bienes los obtenga independientemente de su precio, ya que se presupone que pueden permitirse esta compra.

Aún con todo, se pueden aplicar una serie de descuentos en el precio de hasta el 15% si los primeros meses se ve que se ha fijado un valor demasiado alto y así tratar de ganar terreno con respecto a la competencia. Para con los distribuidores que van a vender mercancía a los comerciantes minoristas se puede aplicar un descuento por venta de grandes cantidades de hasta el 20% para así fomentar que estos quieran comprar y los bienes de elPozo estén en el mayor número posible de tiendas.



Figura XI. Ejemplo de catálogo de supermercado Dixy para la sección de charcutería

### 6.3 Plan de comunicación

En esta sección respectiva al plan de comunicación se hablará de una serie de 4 datos extraídos del cuestionario en los que se basará la estrategia comunicativa, y del plan de publicidad, así como del de relaciones públicas.



Esta serie de 4 datos más representativos de la encuesta para este apartado son los siguientes:

- El 44,2% de los encuestados considera a España un “Muy buen país”, exactamente el mismo porcentaje que la considera un “Buen país”.
- El 64,5% de los rusos entrevistados considera la gastronomía española como “Muy buena” y un 24,2% la califica como “Buena”.
- A la hora de elegir una categoría de producto fabricado en España, los alimentarios son los más escogidos al superar el 37,6% de las elecciones, seguidos de cerca por los textiles, los cuales acumulan un 32,6% de las respuestas.
- Un 57% de los participantes valora los productos españoles que ha comprado a lo largo de su vida como “Muy buenos”, y un 35,5% los califica como “Buenos”.

Los resultados que arroja este cuestionario es que España tiene una gran reputación entre el público ruso y esa es la principal estrategia comunicativa que ha de seguirse en la publicidad: dejar claro que el producto es español y que otorga todas las garantías que se supone que estos productos tienen. A raíz de esto se debe definir una imagen de marca y de producto que relacione a la empresa con el país del que proviene y asegurando que cumple con las expectativas.

Esto deberá ser recogido en un briefing, un documento cuyo propósito es aglutinar toda la información que debe ser incluida en la publicidad y en el que se basan las políticas comunicativas de la empresa. En este briefing se indicará también los medios que servirán de soporte para la campaña publicitaria de la marca.

Este proceso comunicativo se dividirá en 3 secciones: la publicidad tradicional, la publicidad online y las relaciones públicas

La publicidad tradicional a través de la que se promocionará la empresa se centrará en el medio televisivo y en los periódicos ya que son los más masivos y los más usados por los segmentos de consumidores a los que se pretende llegar. Además, estos medios son fácilmente medibles a través de auditorías que aporten información cuantitativa y se podría comprobar el efecto que está teniendo la campaña en los consumidores.

El estilo que deben tener estos comerciales debe ser regresivo para que los anuncios generen un sentimiento de nostalgia y devuelva a la gente a sus vacaciones en España, dónde muy probablemente probaron estos productos en un ambiente relajado y distendido que con alta probabilidad echen de menos, o, en su defecto, que despierte interés en el país y su estilo de vida, para que los futuros clientes quieran adoptar estas costumbres, entre ellas las gastronómicas.

No obstante, para asegurar que estos anuncios influyen en los hábitos de compra de la población, se elaborará una serie de pre tests publicitarios:

- Con un test de conceptos se comprobará que la gente entiende que lo que se está vendiendo es un producto cárnico y no España como país.
- A través de un test de producto se corroborará que la información de la que se dispone con respecto a España, su gastronomía y sus productos es correcta y se comprobará in situ las preferencias de los consumidores, esta vez comparándolas con productos locales que suelen adquirir.
- Las distintas alternativas de versiones finales de los anuncios también se testearán en un intento de averiguar cuál es la que más aceptación tiene.

- Una vez se disponga de la versión final, se elaborará un test de primeras reacciones para que la gente corrija los aspectos que no les satisfagan del todo y así pulir defectos en la campaña.

De la misma forma que se evaluarán estos conceptos previos, será importante hacer post tests publicitarios que confirmen que las conclusiones extraídas de los pre tests han sido acertadas y que ha habido un impacto positivo en la clientela.

Para la publicidad online, hay que centrarse en las redes sociales, pues son un gran vivero de consumidores de todas las edades: aunque las redes sociales predominantes en occidente, como Instagram o Twitter, también están presentes en Rusia y gozan de gran popularidad, VKontakte y OK son redes sociales autóctonas en las cuales es vital estar presente para una comunicación online efectiva.

Para que esto sea efectivo, se requiere un community manager que publique contenido en ruso, que interactúe con la clientela, y que lance promociones y concursos. A parte de las redes ya mencionadas, también se podrían abrir un canal de You Tube en el que se sugiera a la gente recetas con estos productos.

Para acabar, es muy importante el desarrollo de un plan de relaciones públicas que gestione la publicity de la marca. El de elPozo debe estar basado en 2 pilares: los medios de comunicación y el patrocinio de actividades.

Los medios en los que se publicite la marca pueden ser convocados a una rueda de prensa en los que se les informe del catálogo que va a ofertar la compañía, así como las propiedades de los productos y sus ventajas sobre las competidoras. También se publicarán reportajes en estos medios sobre elPozo y sus productos para que la gente pueda informarse sobre ellos desde otro punto de vista.

El patrocinio de actividades deportivas o de ocio es el último apartado del plan de relaciones públicas. En el apartado 3.1.2 “Financiación” se comenta que la empresa patrocina algunos eventos o equipos deportivos en España, pero en el nuevo mercado se buscará un cambio de estrategia. Al igual que en España con “Saber Vivir”, en Rusia existe un programa en la televisión pública en el que se habla sobre temas de salud y bienestar. El programa en cuestión se llama “Жить здорово!” (Zhit Zdorovo), que traducido al español significa “Vivir sano” y si elPozo patrocinase alguna de sus secciones, la gente relacionaría la marca con el comer sano.



Figura XII. Este año se cumplen 30 años del patrocinio de elPozo al equipo de fútbol sala de la ciudad de Murcia

Para cerrar, tanto el plan de comunicación como el plan de relaciones públicas se centrarán en los 2 mercados en los que se va a introducir la marca, que son Moscú y San Petersburgo, buscando evitar un infra posicionamiento, ya que se emplearán todos los esfuerzos en posicionar la empresa donde se pretende que esté.

#### **6.4 Plan de distribución**

Para cerrar el plan de acción, se hablará del plan de distribución de los productos, de los lugares dónde se distribuirá y de qué forma se hará en ellos, de los canales de distribución a utilizar y de sus características.

Durante el primer curso se distribuirá por las dos principales urbes del país, Moscú, capital nacional, y San Petersburgo, principal puerto del país. Esta decisión no solo se basa en la masa poblacional de ambas ciudades (Moscú ronda los 12 millones de habitantes y San Petersburgo los 6 millones), sino que también tiene como respaldo los resultados de la joint venture con Cherkizovo: Tamboskaia Indeika es líder en el mercado de la carne de pavo en ambas ciudades (Murciaeconomía, 2019, 12 de Febrero), lo que supone un dato muy alentador para elPozo, que de repetirlo, sería un éxito gigantesco para la empresa.

Además, estas dos ciudades son las más abiertas de la Federación Rusa, una por su condición de capital y la otra por la de puerto principal de la nación, por lo que la gente de estas ciudades será más cosmopolita y receptiva para el consumo de productos extranjeros como los que se pretenden introducir.

A partir del segundo año se buscará cubrir otras zonas de la Federación Rusa, especialmente dentro de la porción de territorio dentro del continente europeo, y llegar a más clientes, pero en el primer año, simplemente se introducirá el producto en las dos grandes urbes del país y se intentará afianzar las ventas en ellas.

A la hora de cubrir el mercado de estas ciudades se llevará a cabo una cobertura selectiva. Al ser un producto de exportación, el precio es mayor que los producidos localmente, por lo que no puede ser una cobertura intensiva ya que no todas las rentas podrán hacer frente a la compra de estos productos; pero esto hace que tampoco pueda ser exclusiva porque los productos tampoco tienen un precio tan restrictivo que solo puedan ser puestos a la venta en unos establecimientos determinados. De ahí que la cobertura deba ser selectiva.

En lo concerniente a los canales de distribución, estos serán de dos tipos, los largos y los cortos. Los largos serán los que presenten a un mayorista como intermediario y cuyo destinatario final será un minorista, como se explicará en el párrafo siguiente; siendo los canales cortos los que tengan a supermercados como destinatarios finales, tal y como se ha mencionado en el párrafo anterior.

Salvo una en su planta de producción en Alhama, elPozo carece de tiendas de venta directa en territorio español, por lo que los canales de venta directa, así como las franquicias, quedan descartados ya que no se pretende cambiar esta estrategia en territorio ruso. Tampoco es posible la venta al detallista pues supondría una red de distribuidores de proporciones colosales. Este canal de venta solo podría ser utilizado en caso de que los distribuidores tirasen de sus contactos en establecimientos minoristas e hiciesen una labor de intermediarios para que los productos lleguen a ellos, pero aun en este caso, la venta seguiría siendo al por mayor a estos distribuidores.

Para los canales de distribución cortos, se seleccionarán cadenas de supermercados como Pyatorochka o Dixy, supermercados con alta presencia en todo el país, pero que

no son supermercados de descuento. Con respecto a la distribución interna en las ciudades, se identificarán aquellos establecimientos localizados en barrios de rentas medias y medias-altas, aumentando así las posibilidades de compra por parte de los consumidores habituales de estos locales.

El canal online es uno que se podría explotar en un futuro cuando la empresa esté afianzada en el mercado ruso y disponga de almacenes de grandes proporciones en los que custodiar una mercancía a la que dar salida por otros canales, pero en un principio, es un canal que no se va a explorar. Por tanto, se podría decir que la multicanalidad es un objetivo a largo plazo de la empresa, pero un objetivo secundario ya que sería una circunstancia derivada del afianzamiento de la empresa en el nuevo mercado.

Esto dejaría la cadena de distribución tal que así:

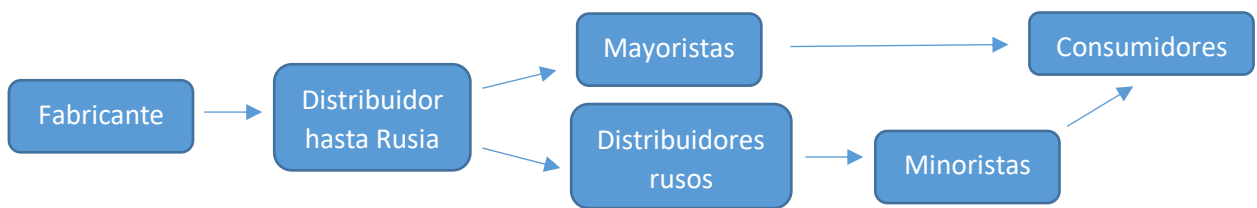


Figura XIII. Canales de distribución (elaboración propia)

Por último, el tipo de intermediarios que se usarán son los previamente mencionados: distribuidores, mayoristas, y minoristas. Los primeros venderán mercancías a su red de contactos minoristas, lo cual extenderá mucho la presencia de elPozo sin necesidad de tener una red de distribuidores enorme. Estos distribuidores también podrán hacer las veces de almacenadores. Con respecto a los mayoristas, serán los supermercados que ya se han mencionado en este y otros apartados previos, Pyatorochka, Dixy, Lenta, Perekrestok o Alcampo.

Será muy importante la elaboración de estudios de comportamiento del consumidor para comprobar que canales de venta son los más exitosos, pero también saber qué conductas muestran estos en la pre compra, la compra, y la post compra.

## 7. EJECUCIÓN Y CONTROL

En este último apartado se dictaminará que estrategia definitiva es la que se va a usar para penetrar en el nuevo mercado, así como las acciones que se llevarán a cabo para controlar que todo funciona como debe y garantizar que la internacionalización sea un éxito.

### 7.1 Ejecución

A la hora de ejecutar las estrategias previamente explicadas, hay que desarrollar una serie de acciones que ayuden a implementar el proceso.

Antes de comenzar la exportación, hay que adaptar el producto a lo que se va a ofrecer en el nuevo mercado. Los envases de elPozo suelen contener un peso neto de 90g o de 150g, pero no de 100g o 200g, tal y como se va a comercializar, por tanto, el primer paso a seguir es el adaptar el envasado a las nuevas necesidades. El contenido de los

misimos, será igual a que lo que se vende en otras zonas del mundo, por lo que no se efectuarán modificaciones.

Una vez que el producto está adaptado al nuevo mercado, se deben establecer acuerdos con distribuidores locales y mayoristas que hagan llegar los productos a tiendas minoristas de Moscú y San Petersburgo en una primera instancia, y de otras ciudades de la parte europea del país en el largo plazo. También será importante firmar acuerdos con los supermercados para que los bienes de elPozo estén presente en sus establecimientos.

Al tener tanto el producto a exportar como los compradores, es posible fijar los precios, que, como se ha comentado en el plan de acción, deben de estar entre los 3€ y los 5€; así como empezar con los planes de comunicación: redes sociales, publicidad en televisión y prensa, adaptación de la página web traduciéndola en su totalidad al ruso, patrocinio de secciones en programas de salud y bienestar...

Completados estos 3 pasos, la empresa ya debería estar plenamente operativa en la Federación Rusa y debería comenzar el periodo de afianzarse en este nuevo mercado. Se deberá tratar de cubrir más terreno; estudiar el mercado para identificar nuevas tendencias, pero también para saber en qué medida se puede aumentar el catálogo de productos; patrocinar un mayor rango de eventos, desde deportivos a culturales...

Este sería el cronograma del plan de ejecución de estas medidas para una entrada al mercado ruso propuesta para el mes de Septiembre, mes en el que acaban las vacaciones y empieza el colegio y la gente que haya venido a nuestro país tiene España más presente en su memoria:

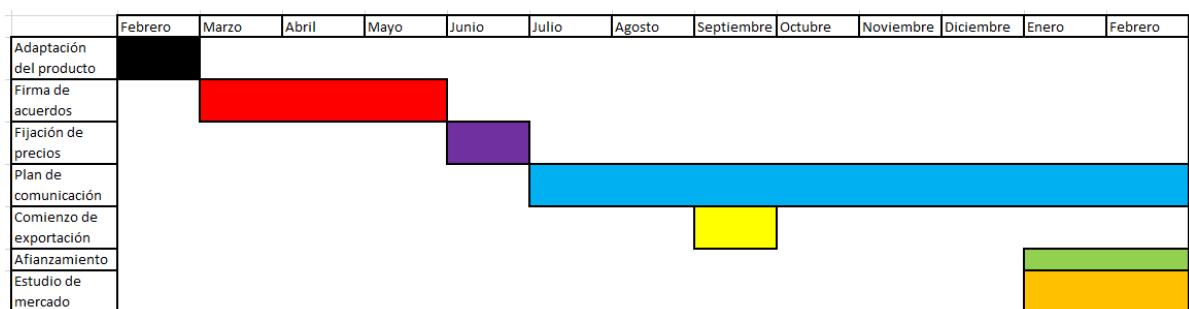


Figura XIV. Cronograma del primer año de elPozo Alimentación en Rusia (elaboración propia)

## 7.2 Control

Para controlar el proceso se utilizará un planteamiento de control estratégico. A partir de este se medirá el rendimiento de la empresa, tanto el aspecto cualitativo como el cuantitativo. Una vez se obtengan estas mediciones se comparará este rendimiento con los objetivos marcados anteriormente. Si estos se cumplen, se seguirá con la estrategia que está cosechando buenos resultados, en caso negativo, se aplicarán medidas que corrijan estos fallos.

Este control consta de dos partes: el control de la implantación y el control de la estrategia. El primero ha de hacerse una vez se han implantado medidas, mientras que el segundo ha de hacerse antes de implementar nada nuevo, es más bien un seguimiento de la estrategia empresarial y una revisión en caso de necesitarla.

Por otro lado, se tratará de controlar el rendimiento de la empresa tanto cualitativamente como cuantitativamente.

Para los primeros, se valorará las opiniones de todos los involucrados en los procesos de la empresa, desde los trabajadores en Alhama hasta los clientes de los supermercados moscovitas. Mediante encuestas de satisfacción especializadas para cada grupo se buscará averiguar como de satisfechos están todos los niveles de la empresa. Estas encuestas estarán destinadas a: trabajadores, distribuidores, intermediarios, mayoristas, minoristas, y clientes finales.

En cuanto a los resultados cuantitativos, se tendrán en cuenta los objetivos fijados por la empresa y se comprobará si se han completado o no. El objetivo primordial, tal y como estipula el apartado 5.1 “Objetivos estratégicos”, es el de lograr una cuota de mercado entre el 5 y el 10%, y de esto se llevará a cabo un seguimiento para controlar que se completa el objetivo.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones que se pueden extraer de este estudio es que, por lo general, una internacionalización de elPozo hacia el mercado ruso debería tener resultados positivos. Esto se basa en los siguientes factores:

- La capacidad adquisitiva de los rusos se encuentra en crecimiento, lo cual es un dato alentador para vender productos de exportación en un nuevo país.
- La producción de carne de cerdo en el país es masiva, por lo que a largo plazo se podría pensar incluso en la producción allí, lo que podría abaratar aún más los costes y llegar a más hogares.
- La percepción de España en el mercado ruso es bastante buena, por lo que una serie de productos españoles sería vista con buenos ojos por el público.
- ElPozo no tendría competencia directa en el nuevo mercado, por lo que podría dominar un segmento muy específico del mercado que le ayude a consolidarse en la nueva nación.
- ElPozo es una empresa con solera en España, una de las mayores de su sector y con amplia experiencia internacional, por lo que este nuevo reto sería afrontado con experiencia previa.
- El músculo económico de la empresa es lo suficientemente fuerte como para poder afrontar los gastos que supone entrar en un nuevo país.

No obstante, la compañía deberá superar diversos desafíos, como el amplio porcentaje de habitantes musulmanes en el país, los cuales no pueden comer carne de cerdo por su religión; la gran extensión del país a la hora de distribuir productos; o la presencia del principal competidor en España, Campofrío, en el mercado ruso, lo cual podría traducirse en una reacción de la misma a un posible éxito de esta internacionalización.

Según los datos obtenidos en el cuestionario anexo, el establecimiento de precios asequibles para la clase media (en torno a los 3-5€) debería traducirse en ventas, ya que, si bien el precio sería más alto que en España por la cobertura de los gastos de transporte, estos no serían mucho más altos que los que actualmente paga el consumidor ruso. Esto, sumado a la buena imagen de los productos agroalimentarios españoles, en especial los cárnicos, podría dar aún mejores resultados en ventas.

Para implementar esto, es crucial implementar las acciones de marketing necesarias, tales como la elaboración de un plan de relaciones públicas efectivo, un plan de publicidad que dirija a una correcta elaboración de los comerciales, delimitar muy claramente los canales de distribución para optimizar costes, especificar las cualidades del producto y de cómo se va a vender en Rusia...

Por último, para afianzar este éxito, la empresa debería entrar exportando directamente desde España con vistas a producir en el país euroasiático en el futuro en caso de éxito, ya que es la estrategia de penetración que más se adapta a las necesidades de la compañía.

Por tanto, si se siguen estas indicaciones, y la suerte acompaña, la entrada de elPozo Alimentación S.A. en la Federación Rusa debería ser un éxito y traducirse en grandes beneficios en ventas.

## ANEXO

Este es el cuestionario presentado a 300 habitantes de la Federación Rusa a partir del cual se obtendrá información muy importante para el desarrollo del plan de acción. Las respuestas obtenidas se irán comentando junto a la respuesta para facilitar la explicación, teniendo al final del todo un resumen con las respuestas más representativas e importantes:

### Introducción:

Nº encuesta:

Nombre:

Edad:

Ciudad de nacimiento:

Ciudad de residencia:

### Percepción de España y su gastronomía

1- ¿Ha visitado España alguna vez?

- ☐ Sí
- ☐ No

La amplia mayoría de los encuestados ha respondido que no ha venido aún a nuestro país, de hecho, solo el 28,5% ha cruzado nuestras fronteras.

2- ¿Tiene intención de ir a España en un futuro?

- ☐ Sí
- ☐ No

Esta pregunta contrasta con el resultado de la anterior, pues un 86,4% de la muestra ha dejado patente su interés en venir a España en un futuro

3- ¿Cómo valoraría España?

- ☐ Muy buen país
- ☐ Buen país
- ☐ País normal
- ☐ Mal país
- ☐ Muy mal país

El 44,2% de los encuestados ha optado por “Buen país” para describir a España, exactamente el mismo porcentaje que ha optado por “Muy buen país”. Esto muestra la gran reputación de la que goza España en Rusia, al valorar a nuestro país de forma positiva casi el 90% de la muestra.

4- ¿Ha comido algo de origen español?

- ☐ Sí
- ☐ No

El 53,3% de los encuestados ha marcado la opción de haber consumido algún producto de origen español a lo largo de su vida. Un amplio porcentaje no lo ha hecho, lo que puede suponer una oportunidad de mercado.



- 5- (En caso afirmativo) ¿De qué se trata?  
(Respuesta abierta)

En esta pregunta hay 3 platos que destacan sobre los demás con bastante diferencia: la paella, las tapas, y el gazpacho. Otros productos como la tortilla o el vino también aparecen en cantidades significativas.

- 6- ¿Cómo valoraría la gastronomía española?

- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

El 64,5% de los encuestados ha señalado que la gastronomía española es muy buena, mientras que un 24,6% la valora también positivamente eligiendo la opción “Buena”.

- 7- En caso de tenerlo, ¿cuál es su plato de origen español favorito?  
(Respuesta abierta)

Los participantes en la encuesta han tirado de tópico y la mayoría han elegido la paella como su plato favorito de nuestra gastronomía.

#### Consumo semanal de carne

- 8- ¿Es usted vegano?

- ☐ Sí
- ☐ No

Apenas un 7,7% ha marcado la opción de ser vegana, por lo que una empresa cárnica como elPozo tiene un buen futuro en este país.

(En caso negativo)

- 9- ¿Cuál es la carne que más consume?

- ☐ Ave
- ☐ Cerdo
- ☐ Ternera
- ☐ Cordero
- ☐ Conejo
- ☐ Otra (Indicar cuál)

El 53,7% de los rusos ha seleccionado la carne de ave como la que más consume, siendo la de cerdo la segunda más consumida con un 21,8% de los resultados, lo cual supone una diferencia muy pronunciada.

- 10- ¿Cuántas veces a la semana consume carne?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ +4

Un de la muestra 42% ha indicado que come carne más de 4 veces a la semana y un 18,1% ha especificado que la come 4 veces a la semana, lo que muestra un país donde el consumo de carne es grande y donde los productos de elPozo pueden tener buenos resultados en ventas.

11- ¿Cómo considera el precio de la carne?

- ☐ Muy caro
- ☐ Caro
- ☐ Normal
- ☐ Barato
- ☐ Muy barato

Casi la mitad de los encuestados, un 49,2%, ha señalado que el precio de la carne es “Caro”, mientras que un 9% considera que el precio es “Muy caro”.

12- ¿Cuánto gasta a la semana en carne?

- ☐ -10€
- ☐ 10-15€
- ☐ 15-20€
- ☐ +20€

El 34,2% de los participantes ha dicho que gasta entre 10€ y 15€ en carne a la semana, mientras que un 33,8% gasta menos de 10€ a la semana en productos cárnicos. Un 15,7% de ellos han seleccionado que gastan entre 15€ y 20€ a la semana.

#### Qué productos españoles resultan más atractivos

13- ¿Ha comprado alguna vez algo fabricado en España?

- ☐ Sí
- ☐ No

El 54% de los encuestados ha comprado algún producto fabricado en España a lo largo de sus vidas.

14- (En caso afirmativo) ¿Qué?  
(Respuesta abierta)

El caso de los textiles es el que más ha sido nombrado entre la muestra, siendo los productos agroalimentarios otra de las elecciones más significativas.

15- ¿Cómo lo valoraría?

- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno

- ☐ Regular
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo

Un 57% han valorado los productos españoles que ha adquirido como “Muy buenos”, obteniendo la opción “Bueno” un 35,5% de las respuestas, por lo que la experiencia previa con los productos españoles es muy positiva.

16- ¿Qué categoría de productos fabricados en España compraría? (Respuesta semicerrada)

- ☐ Alimentarios
- ☐ Automoción
- ☐ Muebles
- ☐ Tecnológicos
- ☐ Decoración
- ☐ Textil
- ☐ Otro (Indique cuál)

Un 37,6% de las respuestas a esta pregunta han sido para los productos alimentarios, que repiten con respecto a la pregunta de qué producto español han comprado como una de las primeras opciones, permutando esta vez con los textiles, que bajan al segundo puesto con un 32,6% de las respuestas.

17- ¿Ha comprado algún producto alimentario de origen español?

- ☐ Sí
- ☐ No

El 52,34% de la muestra ha señalado que alguna vez ha comprado un producto alimentario de origen español.

18- (En caso afirmativo) ¿Cuál?  
(Respuesta abierta)

El vino es uno de los productos preferidos por los rusos de nuestra oferta gastronómica, teniendo el aceite un protagonismo destacable también entre las respuestas obtenidas.

#### Qué embutido de los propuestos gusta más

19- ¿Ha probado alguna vez embutido de cerdo de origen español?

- ☐ Sí
- ☐ No

El 40,15% de los encuestados asegura no haber probado nunca embutidos de origen español, por lo que sumado esto a la buena reputación de nuestra gastronomía, se observa un producto que podría tener éxito para exportarlo.

(En caso afirmativo)

20- ¿Cuál? (Respuesta semicerrada)

- ☐ Jamón

- ☐ Salchichón
- ☐ Chorizo
- ☐ Lomo
- ☐ Fuet
- ☐ Mortadela
- ☐ Salami
- ☐ Jamón cocido
- ☐ Sobrasada
- ☐ Chóped

El jamón es el producto que más han probado los rusos, suponiendo el 22% de las respuestas. Otros que también han sido probados en grandes cantidades han sido el salchichón, con el 16% de las respuestas, y el jamón cocido, que ha obtenido un 15,53%. El chorizo, con un 11,27% de la muestra, también presenta un resultado significativo.

21- Seleccione, en orden descendente, los 3 embutidos que más le hayan gustado (Respuesta abierta)

Aunque los 3 embutidos que más se han seleccionado en este apartado coinciden con los anteriores, el jamón ha prevalecido con una mayoría aplastante como la primera opción. El segundo que más ha sido elegido como opción favorita fue el salchichón, pero el jamón cocido obtuvo más elecciones totales.

## **RESULTADOS MÁS SIGNIFICATIVOS**

Los datos más relevantes que arroja este cuestionario es que el Reino de España goza de una gran popularidad en la Federación Rusa al obtener casi un 90% de valoraciones positivas por parte de los encuestados, recibiendo nuestra gastronomía un 89,1% de valoraciones positivas y un 92,5% de valoraciones positivas para los productos fabricados en España. Además, más de un 85% de los encuestados quiere venir a España.

Otro de los datos más interesantes es la cantidad de carne que se come en Rusia, un 60,1% de la muestra la consume 4 o más veces por semana, y de todas estas carnes, la más consumida es la de ave, estando la de cerdo en un meritorio segundo puesto.

Estos datos, unidos a la buena aceptación que tienen los productos agroalimentarios españoles entre quien los prueba, y al desconocimiento de parte de ellos (un 40,15% no ha comprado nunca embutidos españoles) puede suponer una oportunidad de negocio muy interesante para elPozo, que encontraría en esta nación un mercado con un alto potencial.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. *Rusia, 2019*. Washington: Estado Unidos. Recuperado de:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=RU>

CIA World Factbook. *Russia, 2019*. Washington: Estados Unidos. Recuperado de:  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>

Dirigentes Digital. (2017, 27 de Junio). Rusia es el país que más barreras impone al comercio. *Dirigentesdigital.com*. Recuperado de:  
[https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/rusia\\_es\\_el\\_pais\\_que\\_mas\\_barreras\\_impone\\_al\\_comercio-DTDD54959](https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/rusia_es_el_pais_que_mas_barreras_impone_al_comercio-DTDD54959)

El País, (2017, 3 de Abril). Los mayores atentados en Rusia desde 1995. *El País*. Recuperado de:  
[https://elpais.com/internacional/2017/04/03/actualidad/1491229963\\_149495.html](https://elpais.com/internacional/2017/04/03/actualidad/1491229963_149495.html)

EIPozo, (2011, 1 de Febrero). EIPozo Alimentación invierte 12 millones de euros en una nueva planta de cogeneración. *EIPozo*. Recuperado de:  
<https://www.elpozo.com/noticias/elpozo-alimentacion-invierte-12-millones-de-euros-en-una-nueva-planta-de-cogeneracion/>

EIPozo, (2017, 29 de Noviembre). EIPozo Alimentación coloca la primera piedra de su nueva planta de elaboración de productos de cerdo ibérico. *EIPozo*. Recuperado de:  
<https://www.elpozo.com/noticias/elpozo-alimentacion-coloca-la-primera-piedra-de-su-nueva-planta-de-elaboracion-de-productos-de-cerdo-iberico/>

EIPozo, (2018, 13 de Febrero). EIPozo Alimentación amplía sus estándares de calidad para incrementar las garantías de bienestar animal. *EIPozo*. Recuperado de:  
<https://www.elpozo.com/noticias/elpozo-alimentacion-amplia-sus-estandares-de-calidad-para-incrementar-las-garantias-de-bienestar-animal/>

Florida, M. (2017, 23 de Julio). Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa. *Marketing and Web*. Recuperado de:  
<https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

Food Exhibitions, (2017, 22 de Febrero). Mandando en el gallinero del retail: las 5 mayores cadenas de supermercado de Rusia. *Food Exhibitions*. Recuperado de:  
<http://www.food-exhibitions.com/Market-Insights/Russia/Ruling-the-retail-roost-Russia%E2%80%99s-top-five-superma>

Grupo Fuertes, (2017, 21 de Julio). Grupo Fuertes alcanza el ocho por ciento del holding alimentario ruso Cherkizovo. *Grupo Fuertes*. Recuperado de:  
<https://www.grupofuertes.com/noticias/grupo-fuertes-alcanza-el-ocho-por-ciento-del-holding-agroalimentario-ruso-grupo-cherkizovo/>

ICEX. *Consejos e informaciones de utilidad práctica para hacer negocios en Rusia, 2012*. Moscú: Rusia. Recuperado de:  
[http://www.iberglobal.com/files/rusia\\_consejos\\_icex.pdf](http://www.iberglobal.com/files/rusia_consejos_icex.pdf)

ICEX. *Rusia, 2018*. Madrid: España. Recuperado de:  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion->

[de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=RU](https://de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=RU)

Instituto Cervantes. *La reputación de España en el mundo, 2016*. Madrid: España. Reputation Institute. Recuperado de:

[https://www.cervantes.es/imagenes/file/biblioteca/imagen\\_espana\\_exterior/reputacion\\_espana\\_mundo.pdf](https://www.cervantes.es/imagenes/file/biblioteca/imagen_espana_exterior/reputacion_espana_mundo.pdf)

Intereconomía, (2018, 11 de Abril). ElPozo apuesta por la internacionalización tras dispararse su facturación. *Intereconomía*. Recuperado de:

<https://intereconomia.com/empresas/consumo/elpozo-dispara-su-facturacion-y-roza-los-1-130-millones-20180411-1105/>

Jack, F. (2000). *Negocios exitosos*. Madrid. McGraw Hill

Kantar, (2019, Mayo). Las marcas más elegidas por los españoles. Kantar. Recuperado de: <https://es.kantar.com/empresas/marcas/2019/mayo-2019-las-marcas-m%C3%A1s-elegidas-por-los-esp%C3%B1oles/>

Kosnikovskaya, A. (2019, 1 de Febrero). ¿Qué sucede con más de 100 millones de hectáreas de bosque en Rusia?. *Greenpeace*. Recuperado de: <https://www.greenpeace.org/international/story/20631/what-is-happening-to-100-million-hectares-of-forests-in-russia/>

Kulistikova, T. (2018, 9 de Julio). Continúa creciendo el consumo de carne. *Agroinvestor*. Recuperado de: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/30077-potreblenie-myasa-prodolzhaet-/>

La Opinión de Murcia, (2017, 30 de Mayo). El Grupo Fuertes inaugura su nueva planta de producción en Rusia. *La Opinión de Murcia*. Recuperado de: <https://www.laopiniondemurcia.es/municipios/2017/05/30/grupo-fuertes-inaugura-nueva-planta/833380.html>

Larruoy, D. (2015, 1 de Junio). Una fábrica lista para la exportación. *Cinco Días*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/05/29/empresas/1432924488\\_419409.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/05/29/empresas/1432924488_419409.html)

Leishman, (2018, 29 de Octubre). Anuario de ganado y productos de Rusia. *USDA*. Recuperado de: [https://www.eurocarne.com/daal/a1/informes/a2/LivestockandProductsAnnual\\_Moscow\\_Russian%20Federation\\_10-29-2018.pdf](https://www.eurocarne.com/daal/a1/informes/a2/LivestockandProductsAnnual_Moscow_Russian%20Federation_10-29-2018.pdf)

Martínez, G. (2017, 7 de Enero). La saga familiar de elPozo. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/01/07/5871228e468aebf06f8b459d.html>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Reino de España. *Rusia, 2019*. Madrid: España. Recuperado de: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/politica-comercial/relaciones-bilaterales-union-europea/europa/cei/Paginas/rusia.aspx>

Miratorg (2019). Producción de porcino. *Miratorg*. Recuperado de: [https://miratorg.ru/en/about/#svinovodstvo\\_2435](https://miratorg.ru/en/about/#svinovodstvo_2435)

Moscow Times, (2019, 25 de Marzo). El 94% de los rusos está preocupado por el medioambiente según una encuesta. *Moscow Times*. Recuperado de:

<https://www.themoscowtimes.com/2019/03/25/1-of-russians-happy-with-environment-poll-a64946>

Murciaeconomía, (2019, 12 de Febrero). La filial rusa de pavos de Grupo Fuertes ya es líder de ventas en Moscú y San Petersburgo. *Murciaeconomía*. Recuperado de: <https://murciaeconomia.com/art/61379/los-filial-rusa-de-pavos-de-elpozo-ya-es-lider-de-ventas-en-moscu-y-san-petersburgo>

Murciaeconomía, (2019, 19 de Junio). ElPozo recibe el premio Innovación Carrefour 2019. *Murciaeconomía*. Recuperado de: <https://murciaeconomia.com/art/63661/elpozo-recibe-el-premio-innovacion-carrefour-2019>

Murciaeconomía, (2019, 21 de Junio). ElPozo lanza una nueva gama de loncheados con un innovador sistema de cierre en el envase. *Murciaeconomía*. Recuperado de: <https://murciaeconomia.com/art/63721/elpozo-lanza-una-nueva-gama-de-loncheados-con-un-innovador-sistema-de-cierre-en-el-envase>

Murciaeconomía, (2019, 26 de Junio). Grupo Fuertes y la UMU seleccionan a los alumnos becados para hacer prácticas en elPozo. *Murciaeconomía*. Recuperado de: <https://murciaeconomia.com/art/63771/grupo-fuertes-y-la-umu-seleccionan-a-los-alumnos-becados-para-hacer-practicas-en-elpozo>

Murciaeconomía, (2019, 2 de Julio). ElPozo aumenta un 1% su volumen de ventas y factura 1124 millones de euros. *Murciaeconomía*. Recuperado de: <https://murciaeconomia.com/art/63866/elpozo-aumenta-un-1-su-volumen-de-ventas-y-factura-1124-millones-de-euros>

Murciaeconomía, (2019, 23 de Julio). ElPozo se suma a la “moda” LED y renueva más de 3000 puntos de luz. *Murciaeconomía*. Recuperado de: <https://murciaeconomia.com/art/64169/elpozo-se-suma-a-la-moda-led-y-renueva-mas-de-3000-puntos-de-luz>

Perez-Reverte, A. (2019, 1 de Junio) El aviador ruso. *XL Semanal*. Recuperado de: <https://www.xlsemanal.com/firmas/20190106/perez-reverte-el-aviador-ruso.html>

Pork.com (2019). Top 10 de países productores de porcino. *Pork.com*. Recuperado de: <https://www.pork.org/facts/stats/u-s-pork-exports/top-10-pork-producing-countries/>

Redsostal (2018, 31 de Octubre). ElPozo apuesta por la sostenibilidad del planeta. *Redsostal*. Recuperado de: [http://redsostal.es/industria-agroalimentaria/entradas-2018/el-pozo-apuesta-por-la-sostenibilidad-del-planeta\\_1222\\_91\\_1609\\_0\\_1\\_in.html](http://redsostal.es/industria-agroalimentaria/entradas-2018/el-pozo-apuesta-por-la-sostenibilidad-del-planeta_1222_91_1609_0_1_in.html)

Russian Search Marketing (2014, 15 de Abril). ¿Doméstico o extranjero? Preferencias de productos en Rusia. *Russian Search Marketing*. Recuperado de: <https://russiansearchmarketing.com/domestic-foreign-product-preferences-russia/>

Sahuquillo, M. (2019, 23 de Abril). La universidad española se abre al gran mercado ruso. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/sociedad/2019/04/15/actualidad/1555314740\\_511868.html](https://elpais.com/sociedad/2019/04/15/actualidad/1555314740_511868.html)

Santander Trade. *Rusia: política y economía, 2019*. Santander: España. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/rusia/politica-y-economia>

Ternovsky, V. (2018, 18 de Enero). Rusia y España, las dos fronteras de la civilización occidental se entienden cada vez menos. *Sputnik News*. Recuperado de:

[https://mundo.sputniknews.com/radio\\_que\\_pasa/201801181075524931-madrid-moscu-relaciones-bilaterales-problemas/](https://mundo.sputniknews.com/radio_que_pasa/201801181075524931-madrid-moscu-relaciones-bilaterales-problemas/)

Ternovsky, V. (2019, 30 de Enero). Relaciones Rusia-España ¿hacia una época dorada?. *Sputnik News*. Recuperado de:

[https://mundo.sputniknews.com/radio\\_que\\_pasa/201901301085117222-relaciones-moscu-madrid-mejoramiento/](https://mundo.sputniknews.com/radio_que_pasa/201901301085117222-relaciones-moscu-madrid-mejoramiento/)

Yarnykh, Y. (2014, 10 de Junio). Ley de publicidad en Rusia. *Mondaq*. Recuperado de:

<http://www.mondaq.com/russianfederation/x/319738/advertising+marketing+branding/Advertising+Law+In+Russia>

WTO. *Rusia*, 2018. Ginebra: Suiza. Recuperado de:

<http://rtais.wto.org/UI/PublicShowMemberRTAIDCard.aspx?rtaid=909>